

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**JOHTAMISOPPIEN KEHITYKSEN VAIKUTUS SOTILASJOHTAJIEN  
MENESTYKSEEN HUIPPUEROTUOMARINA**

Pro gradu

Luutnantti  
Jussi Saarijärvi

SM-kurssi 1  
Maasotalinja

Toukokuu 2011

# MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 1	Linja Maasotalinja / huolto
Tekijä Luutnantti Jussi Saarijärvi	
Tutkielman nimi <b>Johtamisoppien kehityksen vaikutus sotilasjohtajien menestykseen huippuerotuomarina</b>	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto ( MPKK:n kirjasto )
Aika Toukokuu 2011	Tekstisivuja 69 Liitesivuja 0
<p><b>TIIVISTELMÄ</b></p> <p>Tässä tutkimuksessa käsitellään sotilasjohtajia ja huippuerotuomareita. Tarkoituksena on löytää johtamisoppien kehityksestä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet puolustusvoimissa palvelevien ja samaan aikaan huippuerotuomarina toimivien johtajien menestykseen juuri erotuomarina. Tutkimustyö on rajattu koskemaan vain jalkapallo- ja koripalloerotuomareita, jotka samaan aikaan palvelevat puolustusvoimissa.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten johtamisoppien kehitys on vaikuttanut sotilasjohtajien menestykseen huippuerotuomarina. Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Haastateltavina oli kuusi suomalaista huippuerotuomaria. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä käyttäen.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisen taustan määrittely lähtee liikkeelle siitä oletuksesta, että johtamisoppien kehitys on vaikuttanut puolustusvoimissa palvelevien huippuerotuomareiden menestykseen. Tutkimus käsittelee johtamisoppien eli johtamisen teorioiden kehitystä johtamisparadigmojen näkökulmasta, koska ne ovat pitkäkestoisuutensa vuoksi selkeä tapa jäsentää johtamisen historiaa.</p> <p>Puolustusvoimien nykyisenä johtamissuuntauksena pidetään transformationaalista johtamista. Puolustusvoimissa on vielä paljon esimerkiksi hallinnollisia tehtäviä, joissa tarvitaan rationaalisen johtamisen oppeja. Kysymykseen, ”Mitä johtamisoppeja puolustusvoimissa toteutetaan?” voi vastata, että kaikkia. Puolustusvoimien johtamisen kokonaisuus muodostuu yhdistelmästä transformationaalista ja transaktionaalista johtamista.</p>	

Johtamisoppien kehityksestä Suomessa ja puolustusvoimissa on johdettavissa kolme erilaista johtajatyyppeä: autoritäärinen johtaja, karismaattinen johtaja ja tilannejohtaja. Nämä kolme tyyppiä ovat lähellä Lewinin mallia kolmesta johtajatyypistä: autoritäärinen johtaja, karismaattinen johtaja sekä "laissez faire" eli "antaa mennä" -johtaja. Viimeinen johtajatyyppeä ei tutkijan kokemusten mukaan ole malli, jolla erotuomaritoiminnassa saavutettaisiin menestystä. Tämän vuoksi sovelletaan Lewinin mallia ja korvataan "laissez faire" -johtajan tilannejohtajalla.

Johtopäätöksenä voidaan esittää, että johtamisoppien kehitys ja sitä kautta puolustusvoimien johtamisen muutos ihmisläheisempään johtamiseen on auttanut tämän päivän sotilasjohtajia oppimaan pois liiallisesta autoritäärisyydestä ja muokkaamaan omaa johtajuuttaan. Ihmisläheisempään johtamiseen kuuluvien ominaisuuksien, kuten sosiaaliset taidot ja kommunikointikyky omaksuminen myös erotuomaritoimintaan on kehittänyt erotuomareita parempaan suuntaan. Sotilasjohtajuudesta on koettu olevan etua erotuomaritoiminnassa ja erotuomarina toimimisesta on ollut etua virkatehtävissä puolustusvoimissa.

#### AVAINSANAT

Johtaminen, johtajuus, sotilasjohtaja, johtamisopit, huippuerotuomari,

# JOHTAMISOPPIEN KEHITYKSEN VAIKUTUS SOTILASJOHTAJIEN MENESTYKSEEN HUIPPUEROTUOMARINA

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>6</b>
1.1 Aihealueen esittely .....	7
1.2 Aikaisemmat tutkimukset .....	9
1.3 Tutkimuskysymykset.....	10
1.4 Tutkimuksen metodologia.....	13
1.4.1 Ontologia .....	14
1.4.2 Epistemologia .....	15
1.4.3 Tutkimusmenetelmät .....	17
1.5 Tutkimuksen teoreettinen tausta.....	19
<b>2. TUTKIMUKSEN TEKEMINEN .....</b>	<b>22</b>
2.1 Haastattelun teemat ja haastateltavien valinta .....	22
2.2 Aineiston analysointi .....	24
2.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....	25
2.4 Tutkimuksen etiikka.....	26
<b>3. JOHTAMISOPPIEN EVOLUUTIO SUOMESSA JA SEN VAIKUTUS PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTAMISOPPIEN KEHITYKSEEN .....</b>	<b>28</b>
3.1 Johtamisoppien kehityksen kulku.....	28
3.2 Valtionhallinnon konkreettiset johtamisuudistukset .....	34
3.3 Valtionhallinnon johtamisuudistusten yhteys puolustusvoimien johtamiseen .....	35
3.4 Johtamisoppien yhteys huippuerotuomareihin .....	38
<b>4. SOTILASJOHTAJUUDEN JA HUIPPUEROTUOMARIUDEN KÄSITTEET JA NÄIDEN YHTENEVÄISYYDET .....</b>	<b>40</b>
4.1. Johtaminen ja johtajuus.....	40
4.1.1 Lewinin malli .....	41
4.2. Sotilasjohtajuus.....	43
4.2.1 Autoritäärinen johtajatyyppe .....	46
4.2.2 Karismaattinen johtajatyyppe .....	47
4.2.3 Tilannejohtajatyyppe.....	49
4.3 Erotuomaritoiminta ja johtajuus erotuomaritoiminnassa .....	50
4.3.1 Huippuerotuomari.....	52
4.4 Käsitteiden yhteneväisyydet.....	53

<b>5. JOHTAJATYYPIT HUIPPUEROTUOMAREISSA .....</b>	<b>58</b>
<b>5.1 Autoritäärinen johtaja .....</b>	<b>58</b>
<b>5.2 Karismaattinen johtaja .....</b>	<b>60</b>
<b>5.3 Tilannejohtaja .....</b>	<b>63</b>
<b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>65</b>
<b>7. DISKUSSIO .....</b>	<b>69</b>
<b>7.1 Ongelmanratkaisun onnistuminen ja tuotettu tieto .....</b>	<b>69</b>
<b>7.2 Tutkimusmenetelmän rajoitteet ja lähdekritiikki .....</b>	<b>71</b>
<b>7.3 Soveltamisesimerkit .....</b>	<b>73</b>
<b>7.4 Jatkotutkimustarpeet .....</b>	<b>73</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>75</b>

# **JOHTAMISOPPIEN KEHITYKSEN VAIKUTUS SOTILASJOHTAJIEN MENESTYKSEEN HUIPPUEROTUOMARINA**

## **1. JOHDANTO**

Sotilaat käsitetään perinteisesti johtajiksi. Myös erotuomari on lajista riippumatta johtaja. Tässä tutkimuksessa käsitellään sotilasjohtajia ja huippuerotuomareita. Tarkoituksena on löytää johtamisoppien kehityksestä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet puolustusvoimissa palvelevien ja samaan aikaan huippuerotuomarina toimivien johtajien menestykseen juuri erotuomarina. Tutkimustyö on rajattu koskemaan vain jalkapallo- ja koripalloerotuomareita, jotka samaan aikaan palvelevat puolustusvoimissa.

Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää miten johtamisopit ovat kehittyneet Suomessa ja puolustusvoimissa ja mikä tämän kehityksen yhteys on puolustusvoimien tämän päivän johtamisen malliin. Tarkoituksena on myös osoittaa, miten sotilasjohtajan ja huippuerotuomarin käsitteet yhtenevät. Puolustusvoimissa ja pelikentällä johtajassa korostuvat hyvin paljon samankaltaiset ominaisuudet. Yhtenä tarkoituksena on tunnistaa johtamisoppien kehityksen mukanaan tuomia johtajatyyppejä puolustusvoimien johtamiseen ja sovittaa huippuerotuomareita näihin tyyppeihin. Näiden tavoitteiden kautta on tarkoitus vastata tutkimuksen pääongelmaan: miten johtamisoppien kehitys on vaikuttanut sotilasjohtajien menestykseen erotuomareina.

Tutkimuksen aineisto on kerätty osin teemahaastatteluilla. Teemahaastatteluissa haastateltiin kuutta puolustusvoimissa palvelevaa henkilöä, jotka kaikki toimivat erotuomarina kansallisella korkeimmalla sarjatasolla koripallossa tai jalkapallossa. Neljä haastateltavista toimii myös kansainvälisenä erotuomarina lajissaan. Kaikilla haastateltavilla on yli kymmenen vuoden työkokemus puolustusvoimista ja yli viidentoista vuoden kokemus erotuomaritoiminnasta. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki ovat toimineet erotuomarina korkeimmalla kansallisella sarjatasolla yli kymmenen vuotta.

Tutkimuksen ensimmäinen pääluku on kokonaisuudessaan johdatusta aiheeseen ja tieteenfilosofista pohdintaa. Toisessa pääluvussa on selvitetty aineistonkeruumetodia ja aineiston ana-

lysointia. Kolmas pääluku käsittelee johtamisoppien historiaa ja kehitystä Suomessa ja puolustusvoimissa. Neljäs pääluku käsittelee sotilasjohtajan ja huippuerotuomarin käsitteiden yhteneväisyyksiä. Viides pääluku on niin sanottu tulosluku, jossa tarkoituksena on aineiston perusteella tyypitellä sotilasjohtajat, jotka samaan aikaan toimivat huippuerotuomarina, eri johtajatyyppeihin. Kuudennessa pääluvussa esitellään johtopäätökset ja seitsemäs on varattu tarkastelulle. Tutkimus sisältää myös yhden alaluvun verran tutkijan omia näkemyksiä sekä erilaisissa koulutustilaisuuksissa esiin tulleita näkemyksiä erotuomaritoiminnasta. Näiden tarkoituksena on auttaa erotuomaritoimintaan perehtymätöntä lukijaa ymmärtämään erotuomaritoimintaa siinä mittakaavassa, että hän pystyy ymmärtämään myös tutkimuksen päämäärää.

## 1.1 Aihealueen esittely

Tutkija on itse toiminut erotuomarina sekä jalkapallossa että koripallossa. Tutkijan tausta ja motivaatio vaikuttivat aiheen valintaan. Toisena tekijänä oli johtamisen syventävien opintojen alussa herännyt miellelyhtymä johtamisen ja erotuomariuden yhteneväisyyksistä. Asian tarkastelun jälkeen oli havaittavissa, että maamme parhaista jalkapallo- ja koripalloerotuomareista osa on myös sotilasjohtajia, toisin sanoen puolustusvoimien henkilökuntaa. Koska tämä ei ole vain tämän päivän ilmiö, vaan näin on ollut aiemminkin, voi muodostaa olettamuksen, että sotilasjohtajuudella ja huippuerotuomariudella on oltava jonkinlainen yhteys. Tätä pohtiessa alkoivat tutkimuskysymykset ja perustelu aiheelle muodostua.

Erotuomari on vallankäyttäjä. Myös sotilasjohtaja on vallankäyttäjä, samoin kuin opettaja. Erotuomarilla on täysi toimivalta soveltaa sääntöjä ottelussa, johon hänet on määrätty. Erotuomarille maksetaan myös rahallinen korvaus ottelusta. Raha nostaa vaatimuksia. Suomessa erotuomarit eivät ole ammattilaisia, mutta siitä huolimatta perusasiat tulee olla kunnossa. Varsinkin asenne, koska se on asia joka näkyy selvästi ulospäin. Erotuomaritoiminnassa haasteellista on myös se, että erotuomari johtaa kahta organisaatiota kerrallaan, kuulumatta kumpaankaan. Erotuomari johtaa siis kahta erilaista kulttuuria kentällä. Erotuomari on niin sanottu ulkopuolinen johtaja (Schein 1987).

Erotuomarin johtaminen on tullut yhä avoimemmaksi kritiikille, kuten kaikkien muidenkin johtajien yhteiskunnassa. TV-kameroiden lisääntyminen otteluissa ja median lisääntynyt kiinnostus altistaa johtajan päätökset avoimelle kritiikille yhä enemmän. Erotuomarilla ei ole kentällä teknisiä apuvälineitä, joiden perusteella hän voisi tehdä päätöksiä. Erotuomari näkee ti-

lanteen vain yhdestä kuvakulmasta ja joutuu tekemään päätöksensä välittömästi. Medialla ja katsojilla on mahdollisuus nähdä tilanne uudelleen hidastettuna ja useista eri kuvakulmista, jolloin on helppo havaita oliko ratkaisu oikea vai väärä. Esimerkiksi jalkapallossa, joka on äärimmäisen tunteita herättävä peli, voi erotuomarin ratkaisut tuntua vääriltä huolimatta siitä, että ne sääntöjen mukaan olisivatkin oikeita. Tästä esimerkkinä puolalaisten reaktio englantilaiserotuomari Howard Webbin tuomitsemaan rangaistuspotkuun EM-kilpailujen ottelussa Itävalta – Puola vuonna 2008. Rangaistuspotku tuomittiin lisäajalla ja se johti Itävallan tasoitukseen. Myöhemmin hidastuksista käy ilmi, että tuomio oli oikea, mutta puolalaiset eivät sitä hyväksyneet. Webb sai tämän jälkeen tappouhkauksia puolalaisilta ja hänestä julkaistiin internetin YouTube -sivustolla videoita, joissa viitattiin muun muassa Hitleriin ja natsismiin.

Erotuomaritoiminta on haasteellista, mutta siitä huolimatta siinä ei tarvita yliluonnollisia kykyjä. Harjoituksella, harkintakyvyllä, oikeudenmukaisuuden tajulla ja terveellä järjellä selviää jo pitkälle. Huippuerotuomarilta vaaditaan lisäksi erittäin hyvää fyysistä kuntoa, ihmistuntemusta ja johtamistaitoa. Erotuomarin pelinäkemyks ja pelin johtamistaito syntyvät kokemuksesta, harjoittelusta, itsensä kehittämisestä ja lajin tuntemuksesta. Useasta entisestä pelaajasta on tullut huipputasoinen erotuomari. Kansainvälisen huipun erotuomarina voi kuitenkin saavuttaa, vaikka ei olisi ollutkaan huippupelaaja.

(<http://keski-suomi.palloliitto.fi/koulutus/erotuomari/>).

Tutkimus käsittelee palloilulajien suomalaisia huippuerotuomareita. Tutkijalla itsellään on kokemusta vain jalkapallo- ja koripalloerotuomaritoiminnasta, joten aihe on rajattu käsittelemään näitä kahta lajia. Lajikohtaisen rajauksen lisäksi huippuerotuomareista on rajattu tutkitavaksi ainoastaan ne erotuomarit, jotka palvelevat tai ovat palvelleet puolustusvoimissa. Jälkimmäinen raja on ilmeinen jo työn aiheen kannalta. Tutkimuksessa on kyse sotilasjohtajuuden ja huippuerotuomariuden välisen yhteneväisyyden tutkimisesta, joten ei ole olennaista kerätä tietoa esimerkiksi samaan aikaan opettajan työssä toimivista erotuomareista. Ensimmäisessä lajikohtaisessa rajauksessa on kyse tutkijan oman kokemuksen rajallisuuden lisäksi myös siitä, että rajaamalla kohderyhmä saadaan pysymään kohtuullisen kokoisena. Johtamisopit, joiden kontekstissa aihetta käsitellään, ovat dosentti Hannele Seeckin 2008 julkaisussa teoksessa, ”Johtamisopit Suomessa – Taylorismista innovaatioteorioihin” esittelemiä merkittävimpiä johtamisoppeja.



## 1.2 Aikaisemmat tutkimukset

Erotuomaritoimintaa koskevia tutkimuksia on hyvin vähän. Suomalaisten yliopistojen tietokannoista hakusanoilla: ”erotuomari”, ”skiljedomare” ja ”referee”, löytyi viisi tutkimustyötä. Kaksi näistä tutkimuksista käsitteli erotuomaritoimintaa juridisesta näkökulmasta, joten tutkija ei katso niillä olevan arvoa tämän työn tekemisessä. Leif Isberg on tehnyt tutkimustyön: ”Arbetsuppgifter, krav och utbildning: en studie rörande domarproblematiken inom lagspelet fotboll” Uppsalan yliopistossa vuonna 1978. Työ käsittelee erotuomarin tehtäviä ja häneltä vaadittavia ominaisuuksia sekä koulutusta. Työn arvon asettaa kyseenalaiseksi sen ikä. Kolmessakymmenessä vuodessa tehtävät ja vaatimukset ovat muuttuneet, koska vauhti pelissä on lisääntynyt teknisen kehityksen myötä ja peli on saanut enemmän näkyvyyttä mediassa.

Eräs tutkimustyö aiheesta on Heikki Pajusen tekemä ”Palloilulajien erotuomareita yhdistävät tekijät”. Työ on tehty Helsingin yliopiston Kasvatustieteelliseen tiedekuntaan vuonna 1999. Pajunen tutki erotuomaritoiminnassa vaikuttavien motivaatiotekijöiden yhtäläisyyksiä lopettaneiden ja vielä toimintaa jatkavien erotuomareiden välillä. Vaikka työ on tehty kasvatustieteellisestä näkökulmasta, on Pajunen käsitellyt siinä myös johtajuutta omana lukunaan.

Yhtenä aihetta käsittelevänä tutkimuksena löytyy koripallon huippuerotuomari Johannes Sarekosken Svenska Handelshögskolanille vuonna 2008 tekemä tutkielma: ”Bollspeldomarverksamhetens inverkan på ledarskap”. Tutkielmassa tarkastellaan periaatteessa toisin päin samaa asiaa, eli tuomaritoiminnan vaikutusta johtamiseen. Tässä tutkielmassa taas tarkastellaan sotilasjohtajuuden vaikutusta erotuomarina menestymiseen. Sarekoski tuo tutkimuksessaan hyvin esille myös sen mitä erotuomaritoiminta on, jotta se aukeaa myös lukijalle. Tämän tutkimuksen neljännessä pääluvussa esitetään sekä omia että muiden erotuomarien näkemyksiä siitä, mitä erotuomaritoiminta on ja millainen on hyvä erotuomari, jotta lukijan on helpompi ymmärtää tutkimuksen aihealuetta.

Eräs omaa aihetta sivuava tutkimus on Tony Asumaan vuonna 1995 Åbo Akademiin tekemä pro gradu -tutkielma: ”Fotbollen och dess dilemman – en studie av fotbollslaget TPS”. Tutkimus ei varsinaisesti ole erotuomaritoiminnasta, vaan yleisesti moraalista ja etiikasta jalkapallossa. Koska tekijä on yksi maamme parhaita erotuomareita, täytyy työssä näkyä myös erotuomarinäkökulma.

Tutkimustyö käsittelee tutkimusongelmia johtajuuden ja johtamisoppien evoluution näkökulmasta. Näitä teemoja on tutkittu viime aikana paljon ja viimeisin kokoelma johtamisoppien

evoluutiosta on Hannele Seeckin ”Johtamisopit Suomessa” vuodelta 2008. Kyseinen teos tulee olemaan yksi merkittävä lähde tutkimustyössä. Hannele Seeck on esitelty tarkemmin seuraavassa pääluvussa.

Sotilasjohtamista paljon tutkineen Vesa Nissisen eri teokset toimivat lähteinä tässä tutkielmassa. Vesa Nissinen on everstiluutnantti evp. ja kasvatustieteen tohtori. Nissistä pidetään syväjohtamisen kehittäjänä. Syväjohtaminen on johtamisen malli, joka antaa johtajalle perusteet kasvaa ja kehittyä johtajana. Syväjohtamisen malli on ollut osa puolustusvoimien varusmiesjohtajakoulutusta vuodesta 1998. Syväjohtaminen ei itsessään ole johtamismalli vaan enemmänkin ajattelutapa. Syväjohtaminen pohjautuu James MacGregor Burnsinkin kehittämään ja Bernard Bassin jalostamaan transformationaaliseen johtamiseen. Transformationaalisen johtamisen perusajatus on, että johtaja tunnistaa ja huomioi alaistensa tarpeita ja vaatimuksia. Tämän lisäksi transformationaalinen johtaja pyrkii tunnistamaan alaistensa motiivit, tyydyttämään alaistensa yhä korkeamman tason tarpeita ja sitouttamaan näin alaisensa kokonaisvaltaisesti (Nissinen 2000).

### 1.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen pääkysymys on: ”Miten johtamisoppien kehitys on vaikuttanut sotilasjohtajien menestykseen erotuomarina?” Kuten tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen esittelyn aloittavassa olettamuksessa esitettiin: johtamisoppien kehitys on vaikuttanut puolustusvoimissa palvelevien huippuerotuomareiden menestykseen. Jalkapallossa alkoi 80- ja 90-luvun taitteessa nousta kansainväliselle tasolle ja kansalliselle pääsarjatasolle suomalaisia erotuomareita, jotka samaan aikaan palvelivat puolustusvoimissa. Siitä eteenpäin jalkapallon ja koripallon kansainvälisellä tasolla ja kansallisessa pääsarjassa on Suomea edustanut erotuomari, joka on samaan aikaan palvellut puolustusvoimissa. Oletettavaa on, että tämän ilmiön ja johtamisoppien kehityksen välillä on yhteys.

Oletusta tukee johtamisoppien kehitystä käsittelevä kirjallisuus ja tutkimus. Tieteellinen liikkeenjohto ja taylorismi vaikuttivat Suomessa vielä toisen maailmansodan jälkeen (Tiihonen 1992). Tieteellinen liikkeenjohto oli ”tieteellinen” lähestymistapa tuotantoportaan liikkeenhoitoon, joka pyrki maksimoimaan tuottavuuden ja vaurauden perustamalla kaiken tieteelliseen tietoon työstä.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) julkaisi ajatuksiaan työn rationalisoimisesta tehokkuuden ja tuottavuuden parantamiseksi (Seeck 2008, Huhtala 2000 mukaan). Hän laati myös yllä mainitut tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet. Tämän vuoksi tieteellinen liikkeenjohto ja taylorismi käsitetään synonyymiksi.

Tieteellisen liikkeenjohdon ongelman syynä pidettiin teollisuuden liian pitkälle edennyttä teknistymistä, joka ei jättänyt tilaa enää yksilöllisyydelle vaan työntekijöitä käsiteltiin pikemminkin koneen osina (Guillén 1994). Tieteellisen liikkeenjohdon ajamaa tuotannon tehostamisen ideologiaa alettiin arvostella, ja työelämään kaivattiin inhimillisempiä piirteitä (Guillén 1994). Tämän seurauksena syntyi ihmissuhdekoulukunta, joka näkee johtajan tehtävänä lisätä yhteistyötä ja vuorovaikutusta työpaikalla (Guillén 1994). Suomalaisessa työelämässä ihmissuhdekoulukunnan opit alkoivat vaikuttaa 1960-luvulta lähtien (Väänänen 2006). Ensimmäiset 80- ja 90-luvun taitteessa kansainväliselle tasolle nousseet erotuomarit ovat saaneet sotilaallisen peruskoulutuksen 60- ja 70-lukujen taitteessa. Karkeasti yleistäen voidaan olettaa, että johtamisoppien kehitys inhimillisempään suuntaan on vaikuttanut positiivisesti erotuomareiden menestykseen. Tämän vuoksi on perusteltua pohtia sitä, miten johtamisoppien kehitys on vaikuttanut sotilasjohtajien menestykseen erotuomarina?

”Miten johtamisopit ovat kehittyneet Suomessa ja puolustusvoimissa lähihistorian aikana?” Ensimmäinen alakysymys on perusteltu juuri tuossa muodossaan. Filosofian tohtori Hannele Seeck on koonnut teoksen *Johtamisopit Suomessa – Taylorismista innovaatioteorioihin* (2008), joka käsittelee johtamisoppien kehitystä maailmalla ja Suomessa. Teoksessa hän esittelee eri paradigmoihin liittyviä teorioita ja keskeisimpiä teoreetikoita kronologisessa järjestyksessä. Johtamisoppien kehitystä itsessään ei voi kyseenalaistaa. Mielenkiintoista olisi asettaa kysymys myös: ”Miksi johtamisopit ovat kehittyneet sellaiseksi kuin ne tänä päivänä ovat?” Tutkimuksen pääpaino ei kuitenkaan ole johtamisoppien evoluutiossa vaan evoluution vaikutuksessa erotuomaritoimintaan. Koska johtamisoppien kehitys on kiistatonta, tutkimuksen kannalta olennaista onkin selvittää kehityskulun pääpiirteitä kysymällä: ”Miten johtamisopit ovat kehittyneet Suomessa ja puolustusvoimissa?” ja peilata kehitystä juuri puolustusvoimiin ja sitä kautta sotilasjohtajiin.

”Miten hyvän sotilasjohtajan ja huippuerotuomarin ominaisuudet yhtenevät?” Toisella tavalla kysyttynä kysymys voisi ansaita pääkysymyksen statuksen. Jos kysyttäisiin: ”onko sotilasjohtajalta ja huippuerotuomarilta vaadittavilla ominaisuuksilla yhteneväisyyksiä?”, voitaisiin sivuuttaa tämän tutkimuksen pääkysymys. Tutkija perustelee nykyistä kysymysten asettelua omalla kokemuksellaan. Neljäntoista vuoden kokemuksella erotuomaritoiminnasta voidaan

todeta sotilasjohtajuudella olleen vaikutusta erotuomarina kehittymiseen. Aloitettuaan sotilas-ammattillisen peruskoulutuksen vuonna 2002, tutkija kokee kehittyneensä erotuomarina enemmän kuin erotuomariuransa ensimmäisen kuuden vuoden aikana. Tähän on saattanut vaikuttaa sotilasjohtajakoulutuksen mukanaan tuomat näkemykset johtamisesta ja johtajuudesta. Tämän vuoksi voidaan olettaa, että sotilasjohtajalla ja huippuerotuomarilla on yhteneväisyyksiä. Asetellaankin kysymys nykyiseen muotoon: ”Miten hyvän sotilasjohtajan ja huippuerotuomarin ominaisuudet yhtenevät?”

”Millaisia johtajatyyppejä johtamisoppien kehityksen myötä on löydettävissä?” Johtamisoppien ilmenemiseen huippuerotuomareissa ei ole muodostettavissa tämän tutkimuksen perusteella yhtä oikeaa teoriaa, koska tarkasteluryhmänä eivät ole kaikki suomalaiset huippuerotuomarit. Siksi ei voida vastata esimerkiksi kysymykseen: ”Mitkä johtamisopin suuntaukset näkyvät huippuerotuomareissa?” Jos pyritäisiin määrittelemään selkeästi johtamisen teorioiden suuntaukset, jotka näkyvät huippuerotuomareissa, olisivat tulokset todennäköisesti yleisiä ja siksi erittäin avoimia kritiikille ja joidenkin mielestä jopa provosoivia. Siksi onkin syytä muotoilla kolmas alakysymys muotoon: ”Millaisia johtajatyyppejä johtamisoppien kehityksen myötä on nähtävissä?” Kysymyksen asettelu jättää tulkinnan varaa sen sisällölle, esimerkiksi: ”Näkyvätkö eri johtamisoppien piirteet eri lailla huippuerotuomareissamme?” Tähän kysymykseen vastausta haetaan teemahaastattelulla, jonka avulla selvitetään millaisia johtajatyyppejä erotuomareissa on. Keskeistä on se, että johtajatyypit näkyvät juuri nyt, koska haastateltavat ovat edelleen palveluksessa ja toimivat erotuomarina korkeimmalla kansallisella sarjatasolla. Kolmannen ja neljännen pääluvun perusteella kyetään luomaan muutamia johtajatyyppejä, joihin johtajia voi luokitella. Lisäksi haastatteluista saattaa ilmetä vielä joku muu tyyppi, jota ei ole mahdollista päätellä johtamisoppien kehityksestä.

**Tutkimuksen pääkysymys:**

- Miten johtamisoppien kehitys on vaikuttanut sotilasjohtajien menestykseen erotuomarina?

**Tutkimuksen alakysymykset:**

1. Miten johtamisopit ovat kehittyneet Suomessa ja puolustusvoimissa lähihistorian aikana?
2. Miten hyvän sotilasjohtajan ja huippuerotuomarin ominaisuudet yhtenevät?
3. Millaisia johtajatyyppejä johtamisoppien kehityksen myötä on löydettävissä?

## 1.4 Tutkimuksen metodologia

Metodologia-käsitteellä tarkoitetaan oppia tiedonhankinnan menetelmistä eli siitä, miten tietoa voidaan saada. Metodologia voidaan jakaa kahteen tutkimusotteeseen: Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusote sekä kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote. Kvantitatiivinen tutkimusote pohjautuu positivistiseen tai postpositivistiseen tieteenfilosofiaan. Positivismi on näkemys, joka hyväksyy ainoastaan kokemukseen ja havaittuihin tosiasioihin perustuvan tiedon ja hylkää kaiken yliaistillisen. Postpositivismi taas näkee, että on muutakin kuin nähtävä ja kosketeltava. Postpositivistisesti ajattelee samalla tavalla kuin positivisti: Totta on se, mikä voidaan konkreettisesti tavoittaa. Mutta, koska ilmiöt ovat joskus hankalasti hahmoteltavissa, saattaa ymmärryksen ulkopuolelle jäädä jotain, mitä emme pysty tavoittamaan. Kvalitatiivinen tutkimusote taas pohjautuu eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan. (Metsämuuronen 2000.) Sivistyssanakirjan suomennosten mukaan voidaan tiivistää, että se tutkii olemassaoloa ja erilaisia ilmiöitä ja pyrkii tulkitsemaan ja ymmärtämään niitä (Nurmi & Rekiaro & Rekiaro 1998).

Tutkimuksen tekemisessä olennaista on kysyä mikä on totuus? Miten siihen päästään? Tutkimus nojaa aristoteeliseen tieteenfilosofiseen perinteeseen, koska tutkimuksessa on tavoitteena ilmiön ymmärtäminen ja tulkinta subjektiivisesti, eikä niinkään selittäminen objektiivisesti. Tarkemmin rajattuna tutkimus pohjautuu fenomenologis-hermeneuttiseen perinteeseen. Tutkijalla on aiheesta esiymmärrys ja aiheen ymmärrys etenee kehämäisenä liikkeenä eli niin sanottuna hermeneuttisena kehänä (Tuomi & Sarajärvi 2002, Heikkinen & Laine 1997; Laine

2001 mukaan). Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa on tarkoituksena käsitteellistää tutkittava ilmiö eli kokemusten merkitys (Tuomi & Sarajärvi 2002).

Tutkimuksen teleologiaa, eli mitä tietoa tutkimuksesta voidaan saada, voidaan hahmottaa tutkimuksen tavoitteilla. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ja tulkita ilmiötä, jossa osamme jalkapallon ja koripallon huipputason erotuomareista on pitkään ollut puolustusvoimien henkilökuntaa. Tavoitteena on selvittää miksi sotilasjohtajat menestyvät erotuomarina ja etenkin miten johtamisoppien kehitys on vaikuttanut siihen. Miksi kaikista ammateista, joissa johtaminen on keskeisenä tekijänä, juuri sotilaan ammatti korostuu huippuerotuomareiden keskuudessa.

Tutkimuskysymykset ovat pääsääntöisesti asetettu muotoon *miten*. Kysymyksen asettelu kertoo siitä, että tutkimustehtävänä on tulkita ja ymmärtää ilmiötä. Koska ilmiöön vaikuttaa useita eri asioita, eikä niiden kaikkien voida katsoa olevan todennettavissa konkreettisesti, täytyy olettaa, että on olemassa jotain ihmismielestä riippumatonta. Tarkkojen mittaustulosten saavuttaminen aiheesta ei ole mahdollista, vaan tulokset perustuvat subjektiiviseen tulkintaan.

### 1.4.1 Ontologia

Yleinen metafysiikka tai ontologia on totuuden selvittämisen lähtökohta. Tutkijan täytyy asemoida oma käsityksensä olevasta todellisuudesta ennen totuuden selvittämistä. Metafysiikka on kaiken perustana, koska siinä on keskeistä tarkastella kaiken syytä (Huhtinen 2002). Tutkijan oma todellisuuskäsitys tässä tutkimuksessa pohjautuu realistiseen ontologiaan. Realismilla voidaan tarkoittaa filosofiassa monia asioita. Yleisesti ottaen ja tässä yhteydessä realismilla tarkoitetaan, että on olemassa ihmisen mielestä riippumaton ulkomaailma (Kiikeri & Ylikoski 2004). Ontologia on filosofian alue, joka tutkii olemisen ja olemassaolon käsitteitä. Ontologiaa pidetään yleisesti keskeisenä metafysiikan osana. (Hetemäki 1999.) Realistinen ontologia on siis tiivistettynä käsitys siitä, että on olemassa ihmisen mielestä riippumaton todellisuus.

Metafysiikka voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: Yleiseen metafysiikkaan ja erityiseen metafysiikkaan. Näistä yleistä metafysiikkaa nimitetään yleisesti myös ontologiaksi. Vielä tarkemmin määriteltynä ontologia muodostaa metafysiikan opillisen ytimen. Metafysiikkaa voidaan luonnehtia myös tieteeksi, sillä se pyrkii noudattamaan tieteellisen ajattelun keskeisiä periaatteita. Metafysiikassa ei vedota mystiseen kokemukseen, jumalalliseen ilmoitukseen tai

muihin julkisuuden, toistettavuuden tai arkiajattelun periaatteita rikkoviin menetelmiin. Metafyysiset uskomukset tulee olla oikeutettuja pätevän päättelyn, kokemuksen tai terveen järjen keinoin ja siinä esiintyvien päättelyketjujen tulee olla kenen tahansa riittävän harjaantuneen ajattelijan toistettavissa. (Juti 2001.)

Tutkimuksen pääongelmana on ”Miten johtamisoppien kehitys on vaikuttanut sotilasjohtajien menestykseen erotuomarina?” Tutkijan oman lähtöolettamuksen mukaan johtajakoulutuksella ja sen muutoksella ei ole suurta vaikutusta menestykseen erotuomarina. Sen sijaan johtamiskulttuuri puolustusvoimissa on lähentynyt entisestään siviilimaailmaa, jossa erotuomari ja johdettavat ovat osallisena. Tuo ilmiö, johon kulttuurin ja johtamisparadigman muutos vaikuttavat, on se tekijä, joka on riippumaton ihmismielestä. Siksi totuuden tavoittelun lähtökohtana on realistinen ontologinen käsitys. Tavoitteena on tutkia ihmismielestä riippumatonta, luonteeltaan abstraktia ilmiötä ja pyrkiä havaitsemaan siihen liittyviä osatekijöitä sekä muodostaa näistä päätelmiä.

Realistisen ontologista todellisuuskäsitystä tutkimuksessa tukee myös Huhtisen kuvaus realistisesta todellisuuskäsityksestä, jossa lähtökohtana on hyvä tutkimusalueen yleissivistys. Siitä muodostuu tutkimuskysymys ja alakysymykset. Alakysymyksiin etsitään informaatiota, joka analysoinnin jälkeen muodostaa faktoja ja johtopäätöksiä sekä vastauksen tutkimuksen pääkysymykseen. (Huhtinen 2002.) Tutkijalla on käsityksiä erotuomaritoiminnasta ja sotilasjohtamisesta, joten on perusteltua asettaa tutkimuskysymys suoraan näiden käsitysten pohjalta ja juuri tällä tavalla tutkimus onkin rakentunut.

### 1.4.2 Epistemologia

Kun tutkimukseen liittyen on selvitetty tutkijan todellisuuskäsitys ja tutkittavan ilmiön luonne, tulee seuraavaksi pohtia mitä tutkittavasta ilmiöstä on mahdollista tietää ja mikä on vallitseva suhde tutkijan ja tutkittavan välillä; tulee siis vastata epistemologiseen kysymykseen. Epistemologia tarkoittaa filosofiassa tieto-oppia tai tietoteoriaa joka tutkii tietoa koskevia yleisiä kysymyksiä. Tieteenfilosofiassa epistemologian lähtökohtina ovat: ”kysymykset tiedon mahdollisuudesta, alkuperästä, pätevyyydestä, rajoista ja tiedon hankkimisesta.” (Hetemäki 1999.) Eli kysytään, voidaanko ylipäätään tietää ja jos voidaan, mistä tietoa voi saada. Onko tiedon lähde luotettava ja onko tieto pätevää ja käyttökelpoista sekä miten tietoa voi hankkia luotettavasti.

Relativismilla viitataan useampaan eri asiaan. Pääsääntöisesti sillä tarkoitetaan, että jokin asia on suhteellinen johonkin toiseen nähden. Voidaan esimerkiksi todeta, että tieto on suhteellista kulttuuriin nähden. Tällaista tietoon liittyvää relativismia kutsutaan filosofiassa epistemologiseksi relativismiksi. (Kiikeri & Ylikoski 2004.) Problematiikkaa tähän tuo se, miten tieto määritellään. Mitä tieto on? Välttyäkseen juuttumasta syvemmin epistemologian ongelmiin, tutkija käyttää tässä samaa tietä kuin Kiikeri ja Ylikoski (2004) teoksessaan ja nojaa klassiseen tiedon määritelmään: ”tosi, hyvin perusteltu uskomus”.

”Epistemologisen relativismin mukaan kukin käsitys tai lause on tosi vain jollekin yksilölle tai vain tietyssä ajankohtana” (Hetemäki 1999). Kulttuurisidonnaisuuden voi havainnollistaa relativismin vähiten kiistanalaisella tulkinnalla: ihmiset eri kulttuureissa, pitävät eri uskomuksia tietona. Esimerkiksi käsitys Jeesuksen kuolemattomuudesta on erilainen kristillisessä kulttuurissa elävälle yksilölle kuin islamilaisessa kulttuurissa elävälle yksilölle. Kristillisessä kulttuurissa elävälle yksilölle käsitys ”Jeesus on kuolematon”, on tosi. Islamilaisessa kulttuurissa elävälle yksilölle tämä käsitys ei ole tosi, koska hän pitää Jeesusta profeettana, mutta ei kuolemattomana. Toisin sanoen yksilöt eri kulttuureissa pitävät eri uskomuksia tietona (Kiikeri & Ylikoski 2004). Ajankohtaan sidottu tieto voidaan konkretisoida lauseella: ”On yö.” Kello 00.30 lausetta pidetään totena, mutta kello 12.30 se ei ole tosi.

Mitä sitten tutkittavasta ilmiöstä voidaan tietää ja miten siitä voi tietoa saada? Onko tieto pätevää ja ovatko tiedonlähteet luotettavia? Mikä on tutkijan ja tutkittavan suhde? Tutkittava teema on siis johtamisoppien kehitys ja sen vaikutus puolustusvoimien palveluksessa olevien ja samaan aikaan erotuomarina toimivien yksilöiden menestykseen. Ilmiö, johon varsinaisesti tutkimuksessa keskitytään, on kyseisten yksilöiden menestys tietyn ajanjakson aikana. Mitä johtamisoppien kehityksessä on tapahtunut tuona ajankohtana ja miten se on vaikuttanut menestykseen.

Mitä tietoa tuosta ilmiöstä voidaan saada? Johtamisoppien kehityksestä voidaan tietää, mitä siitä on aihetta koskevissa tutkimuksissa saatu selville. Paradigmojen eli oikeina pidettyjen, vallitsevien teorioiden (Kuhn 1962/1970) kronologinen järjestys kertoo suunnasta, mihin johtamisen opeissa ja kulttuurissa on liikuttu. Tutkimuksen kohteena olevat yksilöt voivat kertoa, miten he itse ovat kokeneet johtamiskulttuurin, millaisia merkityksiä he sille antavat ja miten se heidän mielestään on vaikuttanut menestykseen erotuomarina. Voidaan myös tietää mikä on asiantuntijoiden näkemys sotilasjohtajasta ja huippuerotuomarista. Näitä asioita yhdistelemällä pyritään tuottamaan tieto siitä, miten johtamisoppien kehitys on vaikuttanut erotuomareiden menestykseen. Koska tutkija on itsekin erotuomari, ammattisotilas ja ihminen, ei voida



kuitenkaan tuottaa absoluuttista tietoa, vaan subjektiivinen tulkinta asiasta, joka on suhteellista tutkijan näkökulmaan nähden ja tosi vain niin kauan, kun joku päättyy eri tulkintaan.

### 1.4.3 Tutkimusmenetelmät

Kun on päätetty tapa, jolla tutkimuskohteesta voi saada tietoa, valitaan menetelmä, joka sopii metodologiaan (Metsämuuronen 2000). Menetelmää tarvitaan tutkimuksen aineistossa olevien havaintojen erottamiseksi tutkimuksen tuloksista. Menetelmä koostuu käytännöistä ja operaatioista, joilla tutkija tuottaa havaintoja. Se koostuu myös niistä säännöistä, joiden mukaan havaintoja muokataan ja tulkitaan niin, että voidaan arvioida niiden merkitystä tutkimuksen kannalta. (Alasuutari 1999.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on karakterisoida, luonnehtia tai kuvailla ilmiöitä (Huhtinen 2002). Kvalitatiivisen tutkimuksen kohteena on yleensä ihminen ja ihmisten maailma. Yhdessä näitä voidaan kutsua ”elämismaailmaksi”. Tällä tarkoitetaan yleisintä kokonaisuutta, jossa ihmistä voidaan tarkastella. Se on niiden merkitysten kokonaisuus, jotka muodostuvat sellaisista tutkimuksen kohteista, joita ihmistutkimuksessa tavataan. Näitä ovat: yksilön, yhteisön, sosiaalisen vuorovaikutuksen, arvotodellisuuden ja yleisesti ihmisten välisten suhteiden kohteet. Kaikki kvalitatiivinen tutkimus tapahtuu ”elämismaailmassa”. Näin ollen tutkija on osa sitä merkitysyhteyttä, jota hän tutkii. Ihminen ei voi päästä ”elämismaailman” ulkopuolelle, joten mahdollisuutta toimia ulkopuolisena tarkkailijana ei tutkijalle ihmistä tutkittaessa tarjoudu. (Varto 1992.)

Laadullinen tutkimus korostaa määrällistä selvemmin ihmiskäsityksen merkitystä ja eroa ihmiskuvaan (Huhtinen 2002). Käsityksellä ihmisestä tarkoitetaan tässä ihmisen ja tämän oman ympäristönsä välistä suhdetta. Ihmiskäsitys voi olla objektivistinen, minkä mukaan ihminen on oman ympäristönsä tuote tai subjektivistinen, minkä mukaan ihminen muokkaa omaa ympäristöään. (Burrell & Morgan 1979.) Ihmiskuva taas on tieteellisen tutkimuksen luoma hahmotelma ihmisestä. Ihmiskuva voi olla erilainen riippuen siitä tieteestä, jossa sillä on juurensa. Ihmiskuva on aina yksityiskohtaisempi kuin ihmiskäsitys. Ihmiskuvalla on selkeä operationaalinen voima, eli sen perusteella on helpompi asettaa tutkimusolettamuksia ja valita tutkimusstrategioita. (Varto 1992.) Tutkijan ihmiskäsitys on objektivistinen, koska tutkijan lähtöoletuksena on, että ihminen on ympäristönsä tuote. On olemassa ihmismielestä riippumattomia ilmiöitä, jotka muokkaavat ihmisen toimintaa.

Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa absoluuttista ja kiistämätöntä tietoa tutkittavasta asiasta, vaan kuvailla ilmiötä ja pyrkiä ymmärtämään siihen vaikuttavia tekijöitä. Tarkoituksena on muodostaa teoria siitä, miten johtamisoppien kehitys ja sen mukanaan tuoma johtamiskulttuurin muutos on vaikuttanut sotilaan ammatissa toimivien menestykseen erotuomarina. Metodologista valintaa tehdessä tutkija päätyi laadulliseen tutkimukseen, koska tutkimuksen kohteena ovat ihmiset ja ”elämismaailma”. Tiedonkeruun välineinä ovat suurimmaksi osaksi ihmiset ja omat havainnot. Tutkimuksessa ei ole mitattavia yksityiskohtia. Tutkimuksen tuloksiin johtava päättely on induktiivista, eikä tuloksia voida pitää absoluuttisena totuutena, koska kysymys on tämän aikakauden ilmiöstä. Esimerkiksi, jos tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että jokin johtamisen paradigma on oleellisesti vaikuttanut suomalaisten huippuerotuomareiden menestykseen, ei sitä voida yleistää koskemaan kaikkia huippuerotuomareita. Seuraavalla sukupolvella saattaa vaikuttaa jokin toinen paradigma, koska niin johtaminen kuin ihmisetkin kehittyvät. Tutkimusotteiden dikotomiaa tarkastellessa laadullisen tutkimusotteen valinta voidaan perustella sillä, että tutkimus on kuten Halfpenny (1979) määrittelee, subjektiivinen, ja kuten Bryman (1988) määrittelee, teoriaa luova (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1998). Valintaa tukee siis myös se, että tutkija ei voi olla objektiivinen tutkimuskohteeseen nähden. Tutkija on itse ihminen, ammattisotilas ja erotuomari, joten tutkija ei voi päästä tutkittavan ”elämismaailman” ulkopuoliseksi tarkkailijaksi.

Metodit voidaan karkeasti ottaen jakaa tiedon ja aineiston hankinnan metodeihin sekä tiedon ja aineiston analysoinnin metodeihin. Tiedon ja aineiston hankinnan metodologiaa valitessa tutkija päätyi haastatteluihin. Tutkittaessa ilmiötä ja pyrittäessä ymmärtämään ja tulkitsemaan ilmiötä on olennaista keskustella siinä osallisena olevien yksilöiden kanssa siitä, mitkä heidän omat kokemuksensa ilmiöstä ovat. Haastattelumuodoksi valikoitui teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu. Siinä edetään etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi 2002). Tarkoituksena on korostaa yksilöiden tulkintaa ja heidän tutkittavalle ilmiölle antamia merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2002, Hirsjärvi & Hurme 2001 mukaan). Tutkimuksen kannalta merkittävien teemojen (huippuerotuomareiden ja sotilasjohtajien ominaisuuksien yhteneväisyyksien käsitys huippuerotuomareiden mukaan) selvittämiseksi teemahaastattelu on perusteltu aineistonkeruumetodi.

Aineiston analysointimetodiksi valikoitui teoriaohjaava sisällönanalyysi. Se noudattaa samoja suuntaviivoja kuin aineistopohjainen sisällön analyysi. Aineistopohjaisessa sisällönanalyysissä etsitään tutkimustehtävään vastausta käsitteitä yhdistelemällä (Tuomi & Sarajärvi 2002). Haastatteluista pyritään nostamaan esiin käsitteitä liittyen tutkimuskysymykseen ja analysoimaan näiden kautta merkityksiä, joita haastateltavat antavat kyseiselle ilmiölle. Tutkittavia

pyritään ymmärtämään heidän omasta näkökulmastaan kaikissa analyysin vaiheissa (Tuomi & Sarajärvi 2002). Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä edetään myös aineiston ehdoilla, mutta ero tulee siinä, miten abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta, kun teoriaohjaavassa analyysissä ne tuodaan esiin valmiina, ilmiöstä ”jo tiedettynä”. (Tuomi & Sarajärvi 2006.)

## 1.5 Tutkimuksen teoreettinen tausta

Tutkimuksen teoreettisen taustan määrittely lähtee liikkeelle siitä oletuksesta, että johtamisoppien kehitys on vaikuttanut puolustusvoimissa palvelevien huippuerotuomareiden menestykseen. Tutkimuksessa käsitellään johtamisoppien eli johtamisen teorioiden kehitystä johtamisparadigmojen näkökulmasta, koska ne ovat pitkäkestoisuutensa vuoksi selkeä tapa jäsentää johtamisen historiaa (Seeck 2008). Yhdysvaltalainen tieteenfilosofi Thomas Kuhn määritteli paradigma-käsitteen ehkä selkeimmin. Paradigma tarkoittaa hänen mukaansa yleisesti hyväksyttyä ja oikeana pidettyä teoriaa tai viitekehystä, joka on vallitsevassa asemassa. (Kuhn 1962/1970).

Johtamisoppien kehityksestä Suomessa ja puolustusvoimissa on johdettavissa kolme erilaista johtajatyyppeä: autoritäärinen johtaja, karismaattinen johtaja ja tilannejohtaja. Nämä kolme tyyppiä ovat lähellä Lewinin mallia kolmesta johtajatyypistä: autoritäärinen johtaja, karismaattinen johtaja sekä ”laissez faire” eli ”antaa mennä” -johtaja. Viimeinen johtajatyyppe ei tutkijan kokemuksen mukaan ole malli, jolla erotuomaritoiminnassa saavutettaisiin menestystä. Tämän vuoksi tutkimuksessa sovelletaan Lewinin mallia ja korvataan ”laissez faire” -johtajan tilannejohtajalla, joka määritellään myöhemmin. Tutkimuksessa esitetään hypoteesin, että joku näistä kolmesta johtamisoppien evoluution tuotteesta vastaa huippuerotuomaria, joka samaan aikaan palvelee tai on palvellut puolustusvoimissa.

Matti Peltosen (1990) määritelmän mukaan johtamisella tarkoitetaan johtajan toimenpiteitä, joiden avulla hän saa organisaation ja sen jäsenet toimimaan päämäärien edellyttämään suuntaan. Johtaminen on siis vuorovaikutusta johtajan ja johdettavan välillä ja myös tavoitteellista toimintaa. Saksalainen sosiologi Max Weber taas käsittää johtamisen auktoriteetin oikeutuksena. Hänen mukaansa auktoriteetin legitiimiys eli oikeutus perustuu eri asioihin: rationaalis-legaaleihin, traditionaalisiin tai karismaattisiin perusteisiin. Erityyppiset organisaatiot ja järjestelmät oikeuttavat auktoriteettinsa eri tavoin: byrokratia perustuu rationaalis-legaaleihin

perusteisiin, hallitsijoiden auktoriteetti nojaa usein traditionaalsiin perusteisiin ja uskonnollisten johtajien auktoriteetti perustuu usein karismaan. (Weber 1922/1964.)

Peltosen määritelmän mukaan johtaminen on siis johtajan toimintaa, jonka avulla ihmisten työpanokset pystytään kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti. Tähän tarvitaan tietoa itse johtamisesta eli johtamisoppeja. Johtamisopit käsitetään myös johtamisteorioiksi. Johtamisen teorian määritteli Daniel A. Wren. Johtamisen teoria on hänen mukaansa johtamisen toimintaa, tehtäviä, tarkoitusta ja laajuutta koskeva tietovaranto (Wren 2005).

Erotuomarityö on hyvin paljon vuorovaikutusta ja ihmisten parissa toimimista, joten tarkastelukulmana kehitykseen on johtajuus eli ihmisten johtaminen (*leadership*). Johtajuudella tarkoitetaan johtajana olemista tai johtajan asemaa. Johtajan asema voi olla virallinen, lakiin, asetuksiin tai muuhun säädäntöön perustuva tai epävirallinen, jolloin asema perustuu organisaation sisäisiin vaikutussuhteisiin (Peltonen & Ruohotie 1991). Johtajuus on sitouttamista ja tahdon muokkausta (Huhtinen 2009). Erotuomarin roolissa korostuu myös tilannejohtaminen, joka luetaan kuuluvaksi ”managementin” kenttään.

Vesa Nissinen kiteyttää sotilasjohtamisen johtamiseksi sotilasorganisaatiossa (Nissinen 2000). Kuten edellisessä kappaleessa määritellään johtajuus *johtajana olemiseksi* tai *johtajan asemaksi*, voi Nissisen sotilasjohtamisen määritelmästä suoraan johtaa sotilasjohtajuuden *johtajana olemiseksi sotilasorganisaatiossa*.

Määritellesä huippuerotuomari-käsitettä, tutkija pyrki etsimään aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Julkisesta kirjastosta löytyy vain löyhästi aiheeseen viittaavaa aineistoa, joten yhteydenotto Suomen erotuomarien liiton (SEL Ry) puheenjohtajaan Raimo Kalliokoskeen oli tarpeen. Näin saatiin lisää näkemystä, hän määritteli huippuerotuomariksi henkilön, joka tuomitsee maamme korkeimmalla sarjatasolla omassa lajissaan (Kalliokoski 2009). SEL Ry järjesti huippuerotuomarikurssin 2008-2009, jonne pääsyvaatimuksena oli, että tuomitsee oman lajin sa korkeimmalla sarjatasolla Suomessa.

Keskeisiä käsitteitä tutkimuksessa ovat siis: johtaminen, johtamisopit, johtajuus, sotilasjohtajuus ja huippuerotuomari. Olennaisia ovat sotilasjohtajuuden ja huippuerotuomariuden käsitteet. Näiden kahden käsitteen yhteneväisyyksien pohtimisesta muodostuu tutkimuksen teemat. Sotilasjohtajuuden kehitykseen puolustusvoimissa on todennäköisesti vaikuttanut yleinen johtamisoppien kehitys Suomessa. Johtamisoppien evoluutiosta on johdettavissa ainakin kolme johtajatyyppeä. Pohtimalla sotilasjohtajien ja huippuerotuomareiden yhteneväisyyksiä voidaan

selvittää, mitkä johtamisoppien piirteet korostuvat huippuerotuomareissa, eli millaisia johtajatyyppejä huippuerotuomareista löytyy. Tämän selvittyä voidaan vetää johtopäätökset, miten johtamisoppien kehitys on vaikuttanut huippuerotuomareiden menestykseen, toisin sanoen vastata tutkimusongelmaan.

## 2. TUTKIMUKSEN TEKEMINEN

Tutkimuksen pääongelmana oli vastata kysymykseen: ”Miten johtamisoppien kehitys on vaikuttanut huippuerotuomareiden menestykseen?” Saadakseen vastauksen pääkysymykseen, tulee ensin vastata siihen liittyviin alakysymyksiin, joita on yhteensä kolme.

Kahteen alakysymykseen vastaus saadaan tutkimuksen teoreettisessa osuudessa. Johtamisoppien kehityksestä Suomessa ja puolustusvoimissa löytyy runsaasti tietoa kirjallisuudesta ja erilaisista julkaisuista. Toisen alakysymyksen vastaus, sotilasjohtajan ja huippuerotuomarin käsitteiden yhteneväisyys voidaan havaita molemmissa tehtävissä vaadittavien ominaisuuksien samankaltaisuudesta. Näiden havaintojen vahvistamiseksi haastatteluissa keskusteltiin näistä ominaisuuksista henkilöiden kanssa, jotka ovat sotilasjohtajia ja huippuerotuomareita.

Kolmanteen alakysymykseen vastaus saadaan sekä tarkastelemalla teoreettista johtamisoppien kehitystä Suomessa ja puolustusvoimissa, että tulkitsemalla haastatteluaineistoa. Jotta on lopulta mahdollista vastata pääkysymykseen, täytyy haastatteluiden pohjalta selvittää millaisiksi johtajatyypeiksi kohdejoukko on muokkaantunut. Koska kaikki haastateltavat ovat menestyneitä erotuomareita, voidaan tulkita, että johtamisoppien kehityksellä on tai ei ole ollut vaikutusta menestykseen. Mikäli haastatteluiden perusteella käy ilmi, että erotuomarit eivät sovi mihinkään arvioituun johtajatyyppiin, täytyy luoda uusi johtajatyyppi ja selvittää onko sen muodostumisella yhteyttä johtamisoppien kehitykseen puolustusvoimissa. Mikäli ei ole, tulee vastaukseksi pääkysymykseen todennäköisesti, että johtamisoppien kehitys ei ole vaikuttanut mitenkään huippuerotuomareiden menestykseen vaan menestys on riippuvainen joistain muista tekijöistä. Näitä muita tekijöitä voivat olla esimerkiksi henkilön persoona tai synnynnäiset johtajankyvyt.

### 2.1 Haastattelun teemat ja haastateltavien valinta

Teemahaastattelun ensimmäisenä tavoitteena oli saada vastaus kolmanteen alakysymykseen: ”Millaisia johtajatyyppejä johtamisoppien kehityksen myötä on nähtävissä?” Vastauksen selvittämiseksi keskustelu oli strukturoitu siten, että kolme teemaa ohjasi keskustelua ja lisäkysymyksillä tarkennettiin aihetta.

Ensimmäinen teema oli, millaista haastateltavan käsityksen mukaan on *puolustusvoimien johtaminen tänä päivänä*? Tavoitteena oli selvittää miten haastateltava kokee puolustusvoimien johtamisen ja tätä kautta selvittää miten haastateltavien käsitys vastaa tutkijan omaa näkemystä ja tutkimuksessa luotua teoriaa. Tarkentavilla kysymyksillä oli tarkoitus saada näkemys sekä ihmisten johtamisesta, että asioiden johtamisesta puolustusvoimissa.

Toinen ja kolmas teema liittyivät toisiinsa. Toisena teemana oli, millainen on haastateltavan käsitys *omasta johtamistavastaan puolustusvoimien työtehtävissä toimiessa*. Kolmantena teemana, millainen on haastateltavan käsitys *omasta johtamisestaan pelikentällä*. Haastattelun tavoitteena oli saada esiin käsitteitä ja ilmauksia, joista pääättelemällä voi nähdä haastateltavissa esiintyvät johtajatyypit. Tarkentavana kysymyksenä johtajatyyppeihin liittyen nousi esiin *voiko johtamiskäyttäytyminen muuttua pelin aikana ja jos voi, mistä se johtuu*?

Toisena tavoitteena haastattelussa oli selvittää sotilasjohtamisen ja pelinjohtamisen yhteneväisyyksiä. Sotilasjohtajan ja huippuerotuomarin käsitteiden yhteneväisyyksiin liittyen haastateluun valittiin kaksi teemaa, mitkä ovat haastateltavan käsityksen mukaan ne *ominaisuudet, joita vaaditaan johtajalta puolustusvoimissa ja erotuomarina* sekä miten *puolustusvoimien johtajakoulutus on haastateltavan käsityksen mukaan vaikuttanut erotuomaritoimintaan ja miten erotuomaritoiminta on vaikuttanut työhön puolustusvoimissa*.

Kolmantena tavoitteena haastattelussa oli tarkentaa huippuerotuomarin käsitettä. Koska kirjallisuudesta ja internetistä ei löytynyt aineistoa käsitteen määrittelemiseksi, eikä yksiselitteistä vastausta löytynyt muualtakaan, otettiin tämä yhdeksi teemaksi haastattelussa. Haastateltavien kanssa keskusteltiin huippuerotuomarin käsitteestä ja siitä, miten he määrittelevät huippuerotuomarin käsitteen. Oli perusteltua keskustella aiheesta, koska haastateltavat olivat kaikki kokeneita erotuomareita ja täyttävät huippuerotuomarin kriteerit tutkijan oman määritelmän mukaan.

Haastateltaviksi valikoitui kolme koripalloerotuomaria ja kolme jalkapalloerotuomaria. Kaikki ovat puolustusvoimien tai rajavartiolaitoksen palveluksessa ja toimivat erotuomarina kansallisesti korkeimmalla sarjatasolla omassa lajissaan. Neljällä erotuomarilla kuudesta on kokemusta kansainvälisistä otteluista. Haastateltavat ovat valmistuneet sotilasvirkaan vuosien 1985 ja 1999 välillä. Erotuomaritoiminnan haastateltavat ovat aloittaneet vuosien 1979 ja 1995 välillä ja kansalliselle korkeimmalle sarjatasolle he ovat nousseet vuosien 1987 ja 2003 välillä.

## TEEMAHAASTATTELUN RAKENNE

1. Tavoite: Millaisia johtajatyyppejä johtamisoppien kehityksen myötä on nähtävissä?

**Teemat:**

- Millaista on haastateltavan käsityksen mukaan puolustusvoimien johtaminen tänä päivänä?
- Millainen on haastateltavan käsitys omasta johtamistavastaan puolustusvoimien työtehtävissä toimiessaan?
- Millainen on haastateltavan käsitys omasta johtamisestaan pelikentällä?

2. Tavoite: Miten sotilasjohtajan ja huippuerotuomarin käsitteet yhtenevät?

**Teemat:**

- Mitkä ovat haastateltavan käsityksen mukaan ne ominaisuudet, joita vaadi- taajohdajalta puolustusvoimissa ja erotuomarina?
- Miten puolustusvoimien johtajakoulutus on haastateltavan käsityksen mukaan vaikuttanut erotuomaritoimintaan
- Miten erotuomaritoiminta on haastateltavan käsityksen mukaan vaikuttanut työhön puolustusvoimissa?

3. Tavoite: Huippuerotuomari-käsitteen tarkentaminen

**Teema:**

- Mikä on haastateltavien käsitys huippuerotuomariuden käsitteestä?

## 2.2 Aineiston analysointi

Aineiston analysointimetodina käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Haastatteluaineiston litteroinnin jälkeen sitä pelkistettiin eli siitä eroteltiin kaikki tutkimuksen kannalta epäolennainen. Pelkistetystä aineistosta poimittiin klusteroimalla käsitteitä analyysirunkoon. Analyysirunkona toimivat johtajatyypit eli autoritäärinen johtaja, karismaattinen johtaja ja tilannejohtaja. Nämä kolme johtajatyyppeä ovat valmiiksi luodusta teoriasta johdettuja, joten abstrahointivaiheessa aineistosta saatuja käsitteitä kategorioitiin näiden tyyppien alle.

Aineistosta poimittiin käsitteitä, jotka tutkijan tulkinnan mukaan kuuluvat tietyn johtajatyypin alle. Esimerkiksi autoritäärisen johtajan tyyppiin liittyy käsitteet: muodollinen auktoriteetti,



käskevä johtaja ja hierarkiaan perustuva johtaminen. Karismaattisen johtajatyypin alle taas liittyvät käsitteet: ymmärtävä, motivoiva ja vuorovaikutteisuus. Tilannejohtajan tyyppiin sopivat käsitteet: johtajuuden esiintulo tarvittaessa, tilanteiden tulkinta ja linjan muuttaminen. Näistä yläkäsitteistä eli johtajatyypeistä se, joka saa eniten käsitteitä omaan kategoriaansa, kuvaa todennäköisesti johtajatyyppejä, joka sopii huippuerotuomariin ja samaan aikaan puolustusvoimissa palvelemaan henkilöön.

## 2.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliaabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli mittauksen tai tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toisin sanoen reliaabeliudella tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta. Reliaabelius voidaan todeta monella eri tavalla. Jos kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen tai jos samaa henkilöä tutkitaan useilla tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan tutkimuksen tulokset todeta reliaabeleiksi. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2005.)

Tässä tutkimuksessa tutkijan näkökulma on subjektiivinen, joten ei voida sanoa, että varmuudella kaksi arvioijaa päätyisi samanlaisiin tulkintoihin. Kuitenkin, jos samoille henkilöille esitettäisiin samat kysymykset eri kerralla, eli samoja henkilöitä tutkittaisiin eri tutkimuskerroilla, olisivat vastaukset todennäköisesti samanlaiset. Kvalitatiivisen tutkimuksen reliaabeliuden ongelman muodostaa jokaisen tutkijan oma tulkinta. Kun tutkitaan elämismailmaa, jossa itse elämme, ei ole mahdollista jäädä ulkopuoliseksi tarkkailijaksi; siksi tulkinnoissa saattaa olla eroja.

Toinen arviointiin liittyvä käsite on validiteetti tai validius eli tutkimuksen pätevyys. Sillä tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Validiuden ja reliaabeliuden käsitteet ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä ja joidenkin mielipiteiden mukaan niitä tulisi kvalitatiivisessa tutkimuksessa välttää. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2005.) Tapaustutkimuksissa ja haastattelututkimuksissa, tutkittaessa ihmistä ja kulttuuria, kaikki kuvaukset ovat ainutlaatuisia, eikä ole kahta samanlaista tapausta (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2005, Holstein & Gubrium 1995 mukaan). Kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi kuitenkin jollain tapaa arvioida.

Tämän tutkimuksen aineiston keräämiseksi haastateltiin kuutta eri ihmistä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna eli haastatteluissa oli teemat, jotka ohjasivat

keskustelua. Haastattelun teemat on kuvattu perusteineen luvussa 2.1. Kaikki haastattelut toteutettiin haastateltavan omassa työhuoneessa, pois lukien yksi haastattelu toteutettiin henkilöstöruokalan kabinetissa, jossa ei haastatteluhetkellä ollut muita henkilöitä paikalla. Muissa haastatteluissa ei esiintynyt häiriötekijöitä. Keskustelun teemat eivät olleet haastateltavien tiedossa etukäteen, joten heillä ei ollut aikaa valmistella vastauksia. Haastattelut kestivät keskimäärin 25 minuuttia/haastateltava. Vastauksista päätellen haastateltavat ymmärsivät kysymykset oikein. Joissain tapauksissa piti esittää tarkentavia kysymyksiä virhetulkintojen välttämiseksi. Aineiston analyysia on kuvattu luvussa 2.2.

## 2.4 Tutkimuksen etiikka

Edelliseen lukuun liittyvä tutkimuksen uskottavuus kulkee rinnakkain tutkijan eettisten ratkaisujen kanssa. Tutkimuksen uskottavuuden yhtenä perustana on se, että tutkija noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tuomi ja Sarajärvi (2006) ovat kirjoittaneet hyvästä tieteellisestä käytännöstä seuraavaa:

*Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen noudattamista, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä ja tulosten esittämisessä, muiden tutkijoiden työn ja saavutusten asianmukaista huomioonottamista, omien tulosten esittämistä oikeassa valossa sekä tieteen avoimuuden ja kontrolloitavuuden periaatteen kunnioittamista. (Suomen Akatemia 1998)*

Tällä tarkoitetaan esimerkiksi muiden tutkijoiden osuuden vähättelyä julkaisuissa, puutteellista viittausta aikaisempiin tutkimustuloksiin tai tutkimustulosten ja käytettyjen menetelmien puutteellista tai harhaanjohtavaa raportointia. Suomen Akatemia erottaa myös erikseen tieteellisen vilpin, jota voi olla esimerkiksi vääristeltyjen tai luvottomasti lainattujen havaintojen ja tulosten esittäminen omina. (Tuomi & Sarajärvi 2006.) Tämän tutkimuksen kaikissa vaiheissa tutkija on pyrkinyt noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä.

Tutkimuksessa haastateltavien henkilöiden osallistuminen oli vapaaehtoista. Kaikille osallistujille kerrottiin ennen haastattelua, mistä tutkimuksessa on kysymys, mihin heiltä saatua tietoa käytetään, mille laitokselle tutkimusta Maanpuolustuskorkeakoulussa tehdään ja ketkä tutkimusta ohjaavat. Kaikille haastateltaville kerrottiin ennen haastattelua, että haastattelusta saatava aineisto on tarkoitettu käytettäväksi ainoastaan tätä tutkimusta varten, eikä sitä luovuteta kenellekään ulkopuoliselle. Haastateltavien nimiä ei julkaista tutkimuksen missään vai-

heessa. Haastateltavien ryhmä on tosin pieni ja tarkkaan rajattu, joten asiaa tunteville voi käydä ilmi, ketkä tutkimukseen ovat osallistuneet. Haastatteluista saadun aineiston perusteella ketään haastateltavista ei kuitenkaan ole mahdollista yksilöidä.

### 3. JOHTAMISOPPIEN EVOLUUTIO SUOMESSA JA SEN VAIKUTUS PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTAMISOPPIEN KEHITYKSEEN

#### 3.1 Johtamisoppien kehityksen kulku

Dosentti Hannele Seeck on tutkinut teoksessaan *Johtamisopit Suomessa – Taylorismista innovaatioteorioihin* (2008) johtamisoppien kehittymistä yleisesti maailmalla sekä Suomessa. Hannele Seeck on filosofian tohtori (PhD.) ja hän on erikoistunut johtamis- ja organisaatio-teorioihin. Hänen keskeiset asiantuntemusalueensa ovat johtamisen historia, kriisiviestintä ja -johtaminen sekä luovan tietotyön johtaminen. Seeck on London School of Economicsin (LSE) kasvatti. Hän on opiskellut, väitellyt, tutkinut ja opettanut LSE:ssä. Hänen artikkeleitaan on ilmestynyt useissa kansainvälisissä ja kotimaisissa tieteellisissä julkaisuissa.

Teoksessaan Seeck jakaa johtamisen historian paradigmoihin. Yhdysvaltalainen tieteenfilosofi Thomas Kuhn (1962/1970) määritteli paradigma-käsitteen ehkä selkeimmin. Paradigma tarkoittaa hänen mukaansa yleisesti hyväksyttyä ja oikeana pidettyä teoriaa tai viitekehystä, joka on vallitsevassa asemassa. Koska paradigmat ovat riittävän pitkäkestoisia, ne ovat hyvä tapa jäsentää johtamisen historiaa (Seeck 2008). Yksi johtamisparadigma kestää yleensä noin 20 - 30 vuotta (Seeck 2008, Barley & Kunda 1992 mukaan). Teoksessaan Seeck (2008) käsittelee viittä tärkeimpänä pitämäänsä johtamisen paradigmaa. Tämä luku kuvailee lyhyesti näitä viittä paradigmaa, jotta lukijalle muodostuisi käsitys vallinneista johtamisen paradigmoista ja niiden sijoittumisesta historiaan.

Ensimmäisenä merkittävänä paradigmana vallitsi tieteellinen liikkeenjohto eli taylorismi. Frederick Winslow Taylor (1856-1915) julkaisi ajatuksiaan työn rationalisoimisesta tehokkuuden ja tuottavuuden parantamiseksi jo 1800- ja 1900-lukujen vaihteessa (Seeck 2008, Huhtala 2000 mukaan). Hän laati myös yllä mainitut tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet, minkä vuoksi tieteellinen liikkeenjohto ja taylorismi käsitetään synonyymeiksi. Tieteellisen liikkeenjohdon ongelmana pidettiin teollisuuden liian pitkälle edennyt teknistymistä, joka ei jättänyt tilaa enää yksilöllisyydelle vaan työntekijöitä käsiteltiin pikemminkin koneen osina (Guillén 1994).

Tieteellinen liikkeenjohto eli taylorismi vaikutti Suomessa vielä toisen maailmansodan jälkeen (Tiihonen 1992). Tieteellinen liikkeenjohto oli ”tieteellinen” lähestymistapa tuotantopor-

taan liikkeenhoitoon, joka pyrki maksimoimaan tuottavuuden ja vaurauden, perustamalla kaiken tieteelliseen tietoon työstä. Sen periaatteita olivat seuraavat:

1. tiede korvaa työntekijän henkilökohtaiset käsitykset,
2. työntekijät valitaan ja heitä opetetaan ja koulutetaan tieteeseen perustuvan tiedon perusteella sen sijaan, että työntekijöiden sallittaisiin itse päättää asioista ja kehittyä sattumanvaraisesti, sekä
3. johto ja työntekijät työskentelevät tiiviissä yhteistyössä tutkimustietoon perustuvien tieteellisten lakien mukaisesti. (Seeck 2008, Taylorin, 1911/1967 mukaan.)

Tieteellinen liikkeenjohto oikeutti johtamisen nimensä mukaan tieteellisin perustein. Työprosessit olivat tarkkaan suunniteltuja ja ohjeistettuja, eikä työntekijöiden luovuudelle jätetty tilaa. Johtaminen perustui tarkkaan suunnitteluun ja ohjeistukseen ja se oikeutettiin myös tieteellisillä perusteilla. Tämä lienee ollut myös tieteellisen liikkeenjohdon ongelma. Työn suorittajana oli tuohon aikaan pääsääntöisesti ihminen. Ihminen tuo työprosessiin mukanaan ”inhimillisyystekijän” kaikkine henkilökohtaisine ominaisuuksineen ja vajavaisuuksineen. (Seeck 2008.) Vaikka prosessi ohjeistetaan miten tarkkaan hyvänsä, on ihmisillä aina erilainen tapa sisäistää ja noudattaa ohjeita. Tämän voi havaita upseerin ammatissakin, johtaessa varusmiehiä. Samankaltaiseen päätelmään on aiemmin päätenyt myös Richard Sennet (2007). Hän kuvaili Fredrick Taylorin hyppineen tasajalkaa ja kiukutelleen kuin pieni lapsi, kun joku työ ei tarkasta ohjeistuksesta huolimatta onnistunut. Taylor käsitti johtamisteoriassaan ihmisen lähes koneen jatkeena, eikä ihmisenä.

Tieteellinen liikkeenjohto alkoi saada osakseen kritiikkiä sen tuotannon tehostamisen ideologian vuoksi. Työelämään alettiin kaivata inhimillisempiä piirteitä. Tämän seurauksena syntyi ihmissuhdekoulukunta. Ihmissuhdekoulukunta paradigmana käsittää johtajan tehtäväksi vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisäämisen työpaikalla. (Guillén 1994.) Ihmissuhdekoulukunnalle ja tieteelliselle liikkeenjohdolle yhteistä oli tuotannon tehostaminen ja johtajan auktoriteetin oikeuttaminen (Seeck 2008). Merkittävimpana erona kuitenkin oli, että tieteellinen liikkeenjohto pyrki jakamaan työprosessin pieniin osiin, kun taas ihmissuhdekoulukunta pyrki monipuolistamaan työntekijöiden työnkuvaa ja kierrättämään työtehtäviä (Morgan 1997).

Ihmissuhdekoulukunnan katsotaan syntyneen Yhdysvalloissa ensimmäisen maailmansodan jälkeen. Syntyyn johtaneista syistä on erilaisia näkemyksiä. Yhden näkemyksen mukaan ensimmäisen maailmansodan jälkeen alettiin pyrkiä työolojen ja -etuuksien, kuten esimerkiksi lomien ja eläketurvan parantamiseen. (Seeck 2008, Barley & Kunda 1992 mukaan.) Toisen

näkemyksen mukaan paradigman syntyyn vaikuttivat useat yhteiskunnalliset tapahtumat Yhdysvalloissa. Seeck viittaa teoksessaan (2008) Daniel Wreniin (2005): ”Vuoden 1929 pörssiromahdus, sitä seurannut lama ja joukkotyöttömyys sekä näistä toipuminen muuttivat yhdysvaltalaisen käsitystä yhteiskunnasta ja työelämästä, ja valtion rooli yksilöiden hyvinvoinnin varmistajana ymmärrettiin uudella tavalla.”

Ihmissuhdekoulukunnan syntyyn vaikuttivat myös Hawthorne-tutkimukset, jotka tehtiin Yhdysvalloissa 1920-luvulla ja niiden tulokset tulivat julki 1930-luvun alussa (Seeck 2008, Whyte 1991; Barley & Kunda 1992 mukaan). Hawthorne-tutkimukset toteutettiin Hawthorne-elektroniikkatehtaassa vuosina 1924-1933 (Seeck 2008, Gillespie 1991 mukaan). Tutkimusten tarkoituksena oli alun perin tutkia valaistuksen vaikutusta työtehoon ja tuottavuuteen. Tutkimuksen tilaajana oli General Electric Company, jolla oli tarve parantaa sähkölampujen myyntiä. (Seeck 2008, Wren & Greenwood 1998 mukaan.) Tutkimuksissa havaittiin kuitenkin valaistusta merkittävämpi työtehoon vaikuttava seikka, niin sanottu ”yksilön psykologia”, joten valaistustutkimus hylättiin ja psykologisten tekijöiden tarkastelu nousi keskeiseksi asiaksi tutkimuksessa (Seeck 2008, Mayo 1933/2003 mukaan).

Suomessa ihmissuhdekoulukunta vaikutti vasta viiveellä ja vaikutus ei ollut kovin merkittävä. Opit tulivat johdon koulutukseen ensimmäisen kerran 1930-luvulla, mutta jäivät lyhytaikaisiksi. 1940-luvulla kiinnostuttiin työn psykologiasta ja ihmissuhdekoulukunta tuli taas keskusteluihin. Se jäi jälleen kuitenkin lyhyeksi, koska sodan jälkeen siirryttiin taas taylorismiin. (Tiihonen 1992.) Yhtenä viitteenä ihmissuhdekoulukunnasta voidaan pitää työpsykologisia kokeita, jotka aloitettiin Valtion Rautateiden psykoteknisessä laboratoriossa vuonna 1922 (Häkkinen 1993). Suomalaisessa työelämässä ihmissuhdekoulukunnan opit alkoivat varsinaisesti vaikuttaa vasta 1960-luvulla, kun työn henkinen kuormittavuus alkoi kiinnostaa aieman pelkän fyysisen kuormituksen lisäksi (Väänänen 2006).

Työpsykologiset testit tulivat Suomeen Saksasta, joka toimi muutenkin tuohon aikaan esikuvana johtamisoppien omaksumisessa Suomelle (Seeck 2008, Seeck & Järvelä 2007 mukaan). Saksan esikuva-asemaan luultavasti vaikutti Jääkäriiliike ja suomalaisten jääkäreiden koulutus Saksassa ja jääkäreiden merkitys valkoisten puolella vapaussodassa 1918. Saksasta saatua johtamisoppia pidettiin ratkaisevana sodassa, joten kuva sen erinomaisuudesta jäi elämään. Ihmissuhdekoulukunta ei saanut Saksassa kovin vahvaa kannatusta (Guillén 1994). Tämä oli luultavasti syynä siihen, että se ei Suomessakaan noussut merkittäväksi opiksi yhtä aikaa esimerkiksi Yhdysvaltojen kanssa. Kylmän sodan alkaessa 1940-luvun lopussa yhdysvaltalaiset,

psykologiset ja sosiaalipsykologiset opit alkoivat kuitenkin näkyä teollisuuden johdossa (Kettunen 1994). Tällä haluttiin luultavasti osoittaa, että Suomi kuuluu länteen.

Tieteellinen liikkeenjohto oikeutti johtajan auktoriteetin tieteellisin perustein ja ihmissuhdekoulukunta taas huomioimalla työn henkisen kuormittavuuden. Molemmat opit tarkastelivat työntekijää organisaatiossa. Organisaatiot toimintaympäristössään eivät tähän mennessä olleet vielä tarkastelun kohteena. Yhdysvalloissa kasvoi 1950-luvulla kiinnostus organisaation kokonaisuuksien tutkimiseen rakenteiden ja toimintojen analyysin näkökulmasta. Syntyi rakenneanalyttinen paradigma, jonka perusajatus oli, että organisaatiot ovat järjestelmiä, joiden täytyy muodostaa toimiva suhde ympäristöönsä tullakseen toimeen. (Seeck 2008.) Rakenneanalyysin taustalla oli teknologian kehittyminen ja analyysimenetelmät olivat määrällisiä, kuten esimerkiksi armeijasta tullut operaatioanalyysi, laskentatoimi ja tilastotiede. Johtamisen systemaattinen koulutus alkoi rakenneteorioiden aikaan. Johtajauralle aikovalta alettiin edellyttää *Master of business administration* (MBA) -tutkintoa. (Seeck 2008, Barley & Kunda 1992 mukaan.)

Suomessa ensimmäinen MBA-tutkintoon johtava koulutus aloitettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa vuonna 1983 (Seeck 2008, Laitila 2002 mukaan). Tutkimuksen mukaan rakenneteorioiden vaikutus johtamisen korkeakoulutukseen on ollut erittäin vahva jo 1960-luvun alusta lähtien aina 1990-luvulle (Seeck 2008, Seeck & Laakso 2008a mukaan). Suomi omaksui rakenneanalyttisen paradigman hyvin paljon samaan aikaan kuin esimerkiksi Yhdysvallat ja Saksa (Seeck 2008). Rakenneanalyttisen paradigman eräänlaisena jatkumona nähdään strateginen johtaminen (Seeck 2008, Huhtala & Laakso 2006 mukaan).

Rakenneanalyttisen paradigman tarkoituksena oli tehostaa organisaation rakenteita ja päätöksentekoprosesseja (Seeck 2008, Barley & Kunda 1992 mukaan). Rakenteiden muokkaamisen tarpeen toi luultavasti yritysten koon kasvaminen ja kansainvälisen toiminnan lisääntyminen. Päätöksenteko on tärkein asia johtamisessa. Johtaminen näkyy juuri johtajan kyvyssä tehdä päätöksiä ja tämä kyky erottaa johtajan organisaation muusta henkilöstöstä. Vaikka johtamisopeissa oli siirrytty yksilötasolta kokonaisen organisaation tarkasteluun, ei silti vielä nähty miten organisaatiossa toimivat yksilöt vaikuttavat organisaatioon suhteessa sen ympäristöön.

Organisaatiokulttuuriteorioiden katsotaan syntyneen 1970- ja 1980-lukujen vaihteessa Yhdysvalloissa, kun se ilmaantui akateemisiin keskusteluihin. Pohjoisamerikkalainen teollisuus sai kilpailijoita Euroopasta ja Aasiasta. Tämä toi ongelmia teollisuuteen Pohjois-Amerikassa,

joten työyhteisöjen oli muututtava. (Seeck 2008.) Rationaaliset toimintatavat eivät enää toimineet ratkaisuna tuotannon ongelmiin (Seeck 2008, Morgan 1997 mukaan). Erityisesti kiinnostus organisaatiokulttuureita kohtaan lisääntyi, kun japanilainen johtaminen nousi käytännön toimijoille suunnatussa kirjallisuudessa esiin (Seeck 2008). Paradigman aikakaudelle ominaista on, että työntekijän identiteetti on sidoksissa ammattiryhmään, eikä niinkään organisaatioon (Seeck 2008, Barley & Kunda 1992 mukaan). Organisaatiokulttuurin voi määritellä Hofsteden (1991) mallin mukaan nelioportaiseksi. Organisaation sisällä kulttuurissa on arvoja, jotka kertovat miten eri asiat arvotetaan organisaation sisällä. Kulttuuriin kuuluu rituaaleja, jotka ovat olennaisia sosiaalisen kanssakäymisen kannalta. Organisaation kulttuuriin kuuluu sankareita, jotka heijastavat kulttuurissa arvossa pidettyjä ominaisuuksia, sekä symboleja, jotka ovat sanoja, eleitä tai esineitä, jotka ovat vain kulttuuriin kuuluvien tunnistettavissa. Lisäksi ovat vielä käytännöt, jotka heijastavat kulttuurin ulospäin näkyvää osaa.

Suomessa kulttuuriteorioiden vaikutus näkyy ensimmäisen kerran lehtikeskusteluissa 1970-luvulla, mutta vasta 1980-luvulla ne nousivat varsinaisesti keskustelun aiheeksi (Seeck 2008, Seeck & Kuokkanen 2008 mukaan). 1990-luvulla niistä keskusteltiin eniten lehtien palstoilla ja 2000-luvulla ne vähenivät selkeästi (Seeck 2008, Seeck & Laakso 2008b mukaan). Vaikka kulttuuriteorioiden pääteokset käännettiin nopeasti suomeksi, verrattuna aiempien paradigmojen teoksiin, ei se silti saanut merkittävää jalansijaa johtamisen korkeakouluopetuksessa Suomessa (Seeck 2008, Seeck & Laakso 2008a mukaan).

Organisaatiokulttuuriteoriat huomioivat yksilön vaikutuksen organisaatioon. Organisaation sisään muodostuu aina epävirallisia organisaatioita, joissa määräytyy organisaatiossa hyväksytyt toimintatavat ja ne antavat puitteet sosiaaliselle kanssakäymiselle. Organisaatiokulttuurin tunnistaminen lienee ollut ensimmäinen askel työntekijöiden tehokkaammalle sitouttamiselle omaan työhönsä. Kun huomioitiin, että pelkästään rakenteita muuttamalla ja muilla rationaalisilla toimenpiteillä ei tuotantoa välttämättä saatu tehostettua, alettiin kiinnittää huomiota abstraktimpiin asioihin kuten esimerkiksi siihen, millaisen merkityksen työntekijät työleen antavat.

Nykyään vallitsevaa paradigmaa kutsutaan innovaatioteoriaksi. Innovaatioteorialle ominaista on kontingenssi eli tilannesidonnaisuus. Uusia ratkaisuja haetaan jatkuvasti tilanteen ja kontekstin mukaan. Innovaatioteoriaa leimaa siis luovuus, liikkuvuus ja jatkuva uusiutuvuus. Luovuus ei kuitenkaan ole sama kuin innovaatio. Innovaatio edellyttää luovuutta mutta luovuus ei välttämättä johda innovaatioon. (Seeck 2008.) Innovaatio voidaan määritellä uusien ajatusten tarkoituksenmukaiseksi synnyttämiseksi (Seeck 2008, West & Farr 1990 mukaan).



Innovaatiota ei kuitenkaan tarvitse luoda tyhjästä, se voi olla myös jo olemassa olevan muokkaamista tai soveltamista. (Seeck 2008, Damanpour & Gopalakrishnan 2001 mukaan.)

Suomessa innovaatioteoriat ovat olleet esillä lehdissä jo 1960-luvulta lähtien. Eniten niiden vaikutus näkyy kuitenkin 1990- ja 2000-luvulla. Innovaatiot nähdään yritysten menestyksen edellytyksenä ja niistä puhutaan usein juuri tuotekehityksen yhteydessä. Korkeakouluissa innovaatioteorioita on opetettu jo 1980-luvulta lähtien, mutta vasta 1990-luvulla ne alkoivat näkyä vahvemmin korkeakoulutuksessa ja niistä puhuttiin etenkin yrittäjyyteen liittyen. (Seeck 2008.)

Innovaatioteoriat uusimpana johtamisparadigmana suuntautuvat etenkin yritysmaailman johtamisen puolelle. Vahvan talouspohjan luomiseksi ja ylläpitämiseksi tarvitaan uusia innovaatioita. Sitä kautta innovaatiot heijastuvat myös valtionhallintoon. Vahva talouspohja on vahvan valtionhallinnon kulmakiviä. Puolustusvoimiin innovaatioteoriat eivät sovellu samalla tavalla kuin yritysmaailmaan. Kuten Seeck on viitannut Damanpourin (1991) todenneen, innovaatioteoriat, kuten myös kulttuuriteoriat eivät tule toimeen hierarkkisessa organisaatiossa.

Seuraavanlainen päätelmä voidaan tehdä, kun tarkastellaan johtamisparadigmojen evoluutiota suhteessa johtamisen nelikenttään. Tieteellisen liikkeenjohdon aikakaudella oikeutettiin johtaminen tieteellisin perustein. Ihmisiä pidettiin lähestulkoon koneen jatkeena ja keskityttiin asioiden johtamiseen. Puhuttiin siis johtamisesta tai ”managementista”. Ihmissuhdekoulukunnan aikakaudella taas ihmisen henkistä hyvinvointia alettiin ottaa huomioon samoin kuin ihmistä työntekijänä. Työntekijöitä alettiin sitouttaa eri tavalla työhönsä. Puhuttiin siis ihmisten johtamisesta eli ”leadershipistä”. Rakenneanalyttisen paradigman kaudella alettiin ensimmäisen kerran huomioda toimintaympäristön vaikutusta organisaatioon kokonaisuutena. Alettiin tarkastella ”organisaatorakenteita”. Rakenneanalyttisen tarkastelun jälkeen huomattiin, että virallisten organisaatioiden sisällä on pienempiä epävirallisia organisaatioita ja näillä on omanlaisia arvomaailmoja, alettiin kiinnostua ”organisaatiokulttuureista”. Nämä neljä paradigmaa muodostavat niin sanotun johtamisen nelikentän. Mikään paradigma ei ole täysin kumonnut toistaan ja ne linkittyvät toisiinsa jatkumona, osin päällekkäisinäkin. On selvää, että näillä teorioilla on riippuvuussuhde keskenään. Miten sitten innovaatioteoriat ilmenevät johtamisen nelikentässä? Ellei innovaatioteorioita nähdä kulttuuriteorioiden jatkumona, tullee se saavuttamaan paikkansa nelikentässä – tai sittemmin ”viisikentässä” – seuraavan 10 vuoden aikana. Kuitenkin jo tänäkin päivänä innovatiivisuuden kannustetaan puolustusvoimissa, esimerkiksi Innoint -kilpailun muodossa.

Johtaminen "Management"	Organisaatio- rakenteet
Johtajuus "Leadership"	Organisaatio- kulttuuri

Johtamisen nelikenttä

### 3.2 Valtionhallinnon konkreettiset johtamisuudistukset

Vaikka valtiohallinnon hallitusohjelmissa näkyy viitteitä kaikista viidestä Seeckin esittelemästä paradigmasta, ei varsinaisia johtamisuudistuksia ole lähihistorian aikana tehty kovinkaan merkittävästi. Vuonna 2001 ilmestyneen valtiovarainministeriön raportin mukaan valtiohallinnossa on viime aikoina tehty kaksi suurempaa muutosta johtamiseen. Ensimmäinen tehtiin 1970-luvulla, jolloin johtamisen järjestelmällisen kehittämisen katsotaan alkaneen, ja toinen 1990-luvulla (Temmes & Kiviniemi & Peltonen 2001).

1970-luvun uudistusta leimasi käsitteet suunnittelu, ja siihen liittyvät järjestelmät. Suunnittelu nähtiin rationaalisen päätöksenteon tukena ja johdon tehtävänä. Suunnittelun katsottiin liittyvän olennaisesti järjestelmäteoriaan, mallintaen organisaatioita ja niissä tapahtuvia ohjaus- ja toimintaprosesseja. 1970-luvulla ei valtiohallinnon organisaatorakenteissa puhuttu johtamisesta vaan ohjauksesta. Aiemmin organisaatioissa oli keskitytty ajattelemaan organisaation rakenteita ja sääntöjä. Uudistuksen myötä organisaatiota alettiin tarkastella suhteessa toimintaympäristöönsä. (Temmes & Kiviniemi & Peltonen 2001.) Organisaation tarkastelu suhteessa toimintaympäristöönsä on tunnusomaista juuri rakenneanalyttiselle paradigmalle.

Valtiovarainministeriön tutkimuksen (Temmes & Kiviniemi & Peltonen 2001) mukaan ”Lähtökohtina ja perusteluina johtamisen kehittämiseksi 1990-luvulla ovat olleet valtiohallinnon toimintaympäristön muutokset ja pyrkimykset vastata näiden muutosten luomiin haasteisiin uudistamalla hallintoa toiminta- ja kilpailukyvyn turvaamiseksi ja parantamiseksi.” Kuten Seeck (2008) toteaa teoksessaan, strateginen johtaminen voidaan nähdä rakenneanalyttisen paradigman jatkumona. Strateginen johtaminen nousi merkittävimmäksi suuntaukseksi Suo-

nessa 1990-luvulla. Mukautuminen toimintaympäristön muutoksiin ja vastaaminen muutoksen tuomiin haasteisiin ovat myös strategisen johtamisen päätavoitteita (Laaksonen & Launonen & Terho & Westling 2009). Tulos- ja budjettiohjaus sekä hallinnon hajauttaminen ovat olleet trendeinä 1990-luvun uudistuksissa. Organisaatiot ovat saaneet enemmän itsenäisyyttä ja näin pystytään paremmin vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin. (Temmes & Kiviniemi & Peltonen 2001.)

Yhteistä näille uudistuksille on, että varsinainen vallitseva paradigma ei ole muuttunut. Vain sen sisällä on tehty uudistuksia ja tehdään jatkuvasti. Kuten aiemmin totesin, rakenneanalyttinen paradigma on vielä tänäkin päivänä vallitseva paradigma Suomen valtionhallinnossa. Tänä päivänä valtionhallinnossa tehdään edelleen rakennemuutoksia, joilla vastataan toimintaympäristön jatkuvan muutoksen tuomiin haasteisiin. Lähes jokaiselle toiminnolle luodaan strategia. Strategisen johtamisen perusajatus on, että johtajat luovat organisaatiolle vision, jonka tavoittelemiseksi koko organisaatio pyritään sitouttamaan. Johtajat luovat strategian, jolla päästään visioon, ja se jalkautetaan organisaation työntekijöille mission muodossa. Mission tulee olla sellainen, joka motivoi työntekijää ponnistelemaan yhteisen tavoitteen hyväksi. Toisaalta missio luodaan sen pohjalta, miten ajatellaan työntekijöiden henkilökohtaisten tarpeiden ja organisaation tarpeiden parhaiten kohtaavan.

### 3.3 Valtionhallinnon johtamisuudistusten yhteys puolustusvoimien johtamiseen

Puolustusvoimien johtamisen yhteyden valtionhallinnon johtamisuudistuksiin voi nähdä tarkastelemalla kahta puolustusvoimien johtamista käsittelevää teosta. Toinen on *Sotilasjohtaja I osa*, vuodelta 1990. Se korvaa aiemman johtamista käsittelevän puolustusvoimien julkaisun, *Psykologista perustietoutta sotilasjohtajille* vuodelta 1974. Tuohon väliin voidaan sijoittaa 1970-luvulla tehdyt johtamisuudistukset ja muodostaa oletus, että Sotilasjohtaja I -teoksesta voidaan päätellä, mitä vaikutuksia valtionhallinnon johtamisuudistuksilla on ollut puolustusvoimien johtamiseen. Toinen tarkasteltava teos on Vesa Nissisen tutkimus: *Puolustusvoimien johtajakoulutus – johtamiskäyttäytymisen kehittäminen* vuodelta 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus uudistui 1990-luvun puolivälin jälkeen ja Nissinen käsittelee tutkimuksessaan uutta johtajakoulutusta. Tästä tutkimuksesta voidaan päätellä valtionhallinnon johtamisuudistusten vaikutusta puolustusvoimien johtamiseen.

1970-luvun valtionhallinnon johtamisuudistuksessa oli suuntana järjestelmäteoria, jota voidaan yleisesti pitää rakenneanalyttiseen paradigmaan liittyvänä organisaatioteorianä. *Sotilas-*

*johtaja I* esittelee organisaatioteorioita käsittelevässä luvussa uusimpana teoriana juuri järjestelmäteorian. Valtionhallinnon uudistuksessa oli tavoitteena organisaatiomallien ohjauksen ja toiminnan korostaminen ja samaa korostamista pidettiin myös puolustusvoimissa merkittävänä. Organisaatio ei ole itse tarkoitus vaan sen tarkastelu suhteessa toimintaympäristöön.

1990-luvun valtionhallinnon johtamisuudistuksissa ominaista oli hallinnon hajauttaminen. Se ilmeni laitosten ja virastojen itsenäistymisenä. Tällä pyrittiin vastaamaan toimintaympäristön muutoksen tuomiin haasteisiin. (Temmes & Kiviniemi & Peltonen 2001.) Tämänkaltaisen ilmiö viittaa strategiseen johtamiseen ja sitä kautta rakenneanalyttiseen paradigmaan. Myös puolustusvoimissa uudistettiin johtamista 1990-luvun puolivälistä lähtien. Hallintouudistuksia on puolustusvoimissa tehty 2000-luvun lopulle asti. Organisaatioiden rakennetta on muokattu toimintaympäristöön paremmin sopivaksi. Esimerkkinä tästä on Maavoimien Esikunnan irrottaminen pääesikunnasta ja siirtäminen Mikkeliin. Viime aikoina hallintoa on myös keskitetty. Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskus (PURU) ja Sotilaslääketieteen Keskus (SOTLK) perustettiin itsenäisinä joukkoina. Muonituskeskukset ja varuskuntasairaalat irrotettiin joukko-osastojen hallinnasta ja ne muodostivat omat joukko-osastonsa.

Myös varsinainen johtaminen on uudistunut puolustusvoimissa. Vesa Nissinen esittelee puolustusvoimien uutena johtamisparadigmana transformationaalisen johtamisen. Transformationaalisen johtamisen kehittäjänä pidetään James MacGregor Burnsia. Hän toi transformationaalisen johtamisen esiin teoksessaan *Leadership* vuonna 1978. Burnsien keskeisenä ajatuksena oli erottaa kaksi johtajuuden muotoa. Transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen. Karkeasti transaktionaalisessa johtamisessa johtaja vaihtaa työtä palkkaan ja pyrkii saamaan alaiset työskentelemään organisaation tavoitteen eteen, välittämättä alaisten omista tavoitteista. Transformationaalinen johtaja taas pyrkii tyydyttämään alaisten korkeampien tasojen tarpeita ja pyrkii tukemaan alaisiaan henkisesti kasvussa. Transaktionaalisesta johtamisesta puhuttaessa voidaan se rinnastaa termiin ”management”. Transformationaalinen johtaminen taas voidaan rinnastaa ”leadershiipiin”. (Nissinen 2000.)

Hannele Seeckin (2008) teoksessa tarkastellaan merkittävimpiä johtamisparadigmoja lähihistorian aikana. Teoksessa transformationaalista johtamista ei nähdä varsinaisesti paradigmana. Seeck käsittelee kyllä transformationaalista johtamista teoksen johtopäätöksissä, mutta se on tarkastelun alla otsikolla ”Johtajuus eri paradigmoissa”. Transformationaalisen johtamisessa on nähtävissä piirteitä, jotka ovat ominaisia ihmissuhdekoulukunnan, kulttuuriteorioiden ja innovaatioteorioiden paradigmoille. Transaktionaalisessa johtamisessa taas on nähtävissä teollisen liikkeenjohdon ja rakenneanalyttisen paradigman ominaispiirteitä. (Seeck 2008.)

Transformationaalinen johtaminen on normatiivista, kun taas transaktionaalinen johtaminen on rationaalista.

Aiemmin todettiin, että johtamisen paradigmat eivät ole syrjäyttäneet toisiaan kokonaan missään vaiheessa. Neljä aikajärjestyksessä ensimmäistä paradigmaa muodostavat johtamisen nelikentän ja ovat riippuvuussuhteessa keskenään. Johtamisen nelikenttä voidaan jakaa vielä kahteen osaan, joita ovat rationaalinen puoli ja normatiivinen puoli. Rationaalista puolta edustavat johtaminen eli ”management” sekä organisaatorakenteet. Normatiivista puolta edustavat johtajuus eli ”leadership” ja organisaatiokulttuuri. Johtamisen paradigmoista innovaatioteoria on niin uusi, että se ei ole vielä löytänyt sellaisenaan paikkaansa johtamisen nelikentässä, mutta tulee luultavasti lähitulevaisuudessa siinä olemaan.

Valtionhallinto on seurannut aikaansa pienellä viiveellä, mutta kaikista paradigmoista on merkkejä hallitusohjelmissa. Keskeisimmät valtionhallinnon johtamisuudistukset ovat olleet 1970- ja 1990-luvuilla. On kuitenkin nähtävissä, että muutos on tapahtunut yhden paradigman sisällä. Organisaatiota on ryhdytty tarkastelemaan suhteessa sen toimintaympäristöön ja organisaatioiden rakenteita on ryhdytty muokkaamaan siten, että organisaatiot kykenevät vastaamaan toimintaympäristön muutoksen tuomiin haasteisiin. Tämä ajatus sisältyy rakenneanalyttisen paradigman ja sen jatkumona pidetyn strategisen johtamisen filosofiaan.

Puolustusvoimien johtaminen on muuttunut samalla aikajänteellä kuin valtionhallinnonkin. Poikkeuksena oli 1990-luvun puolivälissä tehty uudistus, jossa siirryttiin kokonaan uudenlaiseen johtajakoulutukseen puolustusvoimissa. Rakenteiden muokkaamisen lisäksi puolustusvoimissa alettiin kiinnittää huomiota johtajuuteen ja ihmiseen ihmisten johtajana. Puolustusvoimien nykyisenä johtamisparadigmana pidetään transformationaalista johtamista. Kuitenkaan Seeckin paradigma-viitekehyksessä transformationaalinen johtaminen ei ole itsessään paradigma. Se on johtajuutta, joka on saanut vaikutteita useista paradigmoista. Transformationaalinen johtaja luo visioita ja pyrkii sitouttamaan työntekijät niihin (Nissinen 2000). Tässä on aineksia strategisesta johtamisesta ja kulttuuriteorioista. Myös työilmapiiriin kiinnitetään huomiota transformationaalisessa johtamisessa (Seeck 2008), mikä taas viittaa ihmissuhdekoulukunnan oppeihin.

Vaikka puolustusvoimien nykyisenä johtamissuuntauksena pidetään transformationaalista johtamista, ei sillä yksin selviä. Puolustusvoimissa on vielä paljon esimerkiksi hallinnollisia tehtäviä, joissa tarvitaan rationaalisen johtamisen oppeja. Kysymykseen, mitä johtamisoppeja puolustusvoimissa toteutetaan voi vastata, että kaikkia. Puolustusvoimien johtamisen koko-

naisuus muodostuu yhdistelmästä transformationaalista ja transaktionaalista johtamista, ja sitä kautta siinä on viitteitä kaikista paradigmoista. Toisin sanoen puolustusvoimien johtamisen kokonaisuus muodostuu niistä johtamisoppien paloista, joihin siinä on viitteitä. Avainsana puolustusvoimien johtamisessa lienee kontingenssi, eli johtaminen on sidonnaista toimintaympäristöön ja tilanteeseen. Päivittäisessä johtamisessa tämä näkyy esimerkiksi perusyksikön päällikön johtamisessa. Päällikön tulee olla hyvä asioiden johtaja, jotta hän saa yksikkönsä hallinnolliset asiat sujumaan. Toisaalta päällikön täytyy olla ihmisten johtaja saadakseen yksikön henkilöstön työskentelemään yksikön tavoitteiden eteen ja tukeakseen heitä samalla kehittämään itseään.

### 3.4 Johtamisoppien yhteys huippuerotuomareihin

Millaisia johtajatyyppejä voidaan olettaa olevan huippuerotuomareissa? Puolustusvoimissa johtamistrendi on transformationaalinen johtaminen. Se on ihmislähtöistä ja viittaa enemmän ”leadershiipiin”. Erotuomaritoiminnassa kansainvälisten toimijoiden keskuudessa puhutaan kuitenkin tänä päivänä enemmän ”managementista” huolimatta siitä, että kyse on ihmisten johtamisesta. Tästä päätellen erotuomarissa tulee olla myös transaktionaalista johtajaa. Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, puolustusvoimien johtamisessa on sekä transformationaalista johtamista että transaktionaalista johtamista ja sitä kautta viitteitä kaikista johtamisen paradigmoista. Näin voidaan olettaa olevan myös erotuomaritoiminnassa.

Transaktionaalisen johtamisen opeista tulee autoritääriäinen johtajatyyppi, kontrolloiva johtaja. Tieteellisen liikkeenjohdon paradigmaa mukaileva johtaja, joka johtaa suvereenisti vankalla sääntöjen ja normien noudattamisella. Tällainen johtaja saavuttaa auktoriteettinsa asemansa kautta. Esimerkkinä voidaan pitää saksalaisia erotuomareita, jotka yhdistetään tähän tyyppiin. Perinteisesti saksalaiset huippuerotuomarit saavuttavat auktoriteettinsa vankalla sääntötuntemuksella.

Transformationaalisen johtamisen opeista tulee ihmisläheisempiä johtajia. Karismaattiset johtajat kommunikoivat paljon johdettavien kanssa ja saavuttavat auktoriteettinsa persoonallaan. Tärkeimpänä piirteenä on luottamuksen rakentaminen. Nämä johtajatyypit mukailevat ihmishuhdekoulukunnan paradigmaa. Karismaattinen johtaja rakentaa luottamusta persoonallaan ja kommunikoimalla johdettavien kanssa. Näin mahdollisissa kriisitilanteissa toiminta helpottuu, kun johdettavat luottavat johtajaan (Nissinen 2000). Esimerkkinä tästä tyyppistä voidaan pitää

englantilaisia erotuomareita. Englantilaiset huippuerotuomarit perustavat auktoriteettinsa persoonaan.

Kolmantena tyyppinä voidaan pitää tilannejohtajaa. Tilannejohtaja aistii ympäristöä ja mukauttaa johtamistaan sen mukaan. Tässä tulee esiin aiemmin mainittu kontingenssi, eli tilanesidonaisuus. Tilannejohtaja ei välttämättä oikeuta auktoriteettiaan vankalla sääntötuntemuksellaan tai persoonallaan, vaan pysyttelee taustalla ja hoitaa johtamistilanteet niiden vaatimalla tavalla muokkaamalla johtamiskäyttäytymistään. Tätä kautta tilannejohtaja saavuttaa auktoriteettinsa. Johdettavilla on luottamus siihen, että johtaja hoitaa tilanteet niiden vaatimalla tavalla.

## 4. SOTILASJOHTAJUUDEN JA HUIPPUEROTUOMARIUDEN KÄSITTEET JA NÄIDEN YHTENEVÄISYYDET

### 4.1. Johtaminen ja johtajuus

Matti Peltosen (1990) määritelmän mukaan johtamisella tarkoitetaan johtajan toimenpiteitä, joiden avulla hän saa organisaation ja sen jäsenet toimimaan päämäärien edellyttämään suuntaan. Johtajuudella tarkoitetaan joko johtajana olemista tai johtajan asemaa. Johtajan asema voi olla virallinen, lakiin, asetukseen, muuhun säädökseen tai sopimukseen perustuva. Johtajan asema voi olla myös epävirallinen, jolloin se perustuu organisaation sisäisiin vaikutussuhteisiin. Virallinen ja epävirallinen johtaja voivat yhdistyä samassa henkilössäkin. Johtaminen on siis muun muassa johtajan ja johdettavan vuorovaikutusta, jonka avulla johtaja suuntaa johdettavan toimintaa kohti tavoitetta. Tässä vaikutuksessa auktoriteetilla eli johtajan arvovalalla on tietty merkitys. (Peltonen & Ruohotie 1991.)

Saksalainen sosiologi Max Weber käsittää johtamisen auktoriteetin oikeutuksena. Hänen mukaansa auktoriteetin legitiimiys eli oikeutus perustuu eri asioihin: rationaalis-legaaleihin, traditionaalisiin tai karismaattisiin perusteisiin. Erityyppiset organisaatiot ja järjestelmät oikeuttavat auktoriteettinsa eri tavoin: byrokrania perustuu rationaalis-legaaleihin perusteisiin, hallitsijoiden auktoriteetti nojaa usein traditionaalisiin perusteisiin ja uskonnollisten johtajien auktoriteetti perustuu usein karismaan. (Weber 1922/1964.) Lewinin mallin mukaan auktoriteetti voi perustua useampiin asioihin. Auktoriteetti voi olla muodollista, jolloin se perustuu lakiin ja auktoriteetilla on virallisen hyväksymisen leima. Persoonallinen auktoriteetti perustuu johtajan luonteeseen ja käytökseen, sekä siihen mitä hän on persoonana. Auktoriteetti voi perustua myös ikään tai virkaikään, hankittuun tietoon ja kokemukseen tai siihen mitä johtaja on todella saavuttanut. (Rautavaara 1973.) Merkittävimpinä tarkastelun kannalta näistä voidaan pitää muodollista ja persoonallista arvovaltaa.

Johtamisessa on kysymys kolmesta pääkohdasta, jotka ovat aina johtajan huolenaiheena. 1. Mitä hänen on saatava aikaan, eli sisältö. 2. Miten sisältö toteutetaan, eli keinot. 3. Miten keinoja on sovellettava eri tilanteissa, eli soveltaminen. (Peltonen 1990.) Nämä kolme pääkohtaa eivät ole riippuvaisia siitä, missä organisaatiossa johtaja toimii. Yksinkertainen esimerkki on perusyksikkö, jolla on joukkotuotantotehtävä, eli se tuottaa sodan ajan joukkoja. Perusyksikön päällikkö yksikön johtajana saa sisällön, eli joukkotuotantotehtävän, jonka jälkeen hän alkaa miettiä keinoja miten tehtävä toteutetaan. Keinoina on yksikön henkilöstö ja materiaali, joiden



sovellusta koulutuskäyttöön on johtajan myös mietittävä. Erotuomaritoiminnassa pätee sama kolmijako. Erotuomarin tehtävän sisältö on pääpiirteittäin johtaa ottelutapahtuma turvallisesti läpi. Keinoina hänellä on säännöt ja niiden sallimat rankaisukeinot. Jokaisessa ottelussa erotuomari soveltaa sääntöjä ottelun hengen mukaisesti ja käyttää harkiten rankaisuvaltaa tarvittaessa.

Peltonen määrittelee johtajuuden johtajana olemiseksi tai johtajan asemaksi. George R. Terry'n mukaan johtajuus taas on toimintaa, joka vaikuttaa ihmisiin siten, että he pyrkivät mielellään ryhmän tavoitteisiin (Hersey & Blanchard 1990, Terry 1960 mukaan). Harold Koontz ja Cyril O'Donnell esittävät johtajuuden olevan ihmisiin vaikuttamista siten, että he työskentelevät yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Hersey & Blanchard 1990, Koontz & O'Donnell 1959 mukaan). Listaa johtajuuden määritelmistä voisi jatkaa pitkään, koska määritelmiä on yhtä paljon kuin kirjoittajia. Yhteistä kaikille on kuitenkin se, että johtajuudessa on kyse ihmiseen vaikuttamisesta, tai kuten Hersey & Blanchardin (1990) määritelmä kuuluu: ”Johtajuus on yksilön tai ryhmän toimintaan kohdistuva tavoitesuuntautunut vaikuttamisprosessi tietyssä tilanteessa”.

Johtaminen on siis hallintoa ja asioiden johtamista eli ”managementia”. Johtajuus taas on ihmisten toimintaan vaikuttamista ja ihmisten johtamista, eli ”leadershipia”. Näiden kahden käsitteen ero on hyvä olla selvillä, kun aletaan määritellä sotilasjohtajuutta ja johtajuutta, joka liittyy erotuomaritoimintaan. Näin myös lukijalle on selvää milloin puhutaan asioiden johtamisesta ja milloin ihmisten johtamisesta. Sekä sotilaan ammattiin, että erotuomaritoimintaan liittyy molempia. Tässä tutkimuksessa johtaminen on jaettu asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Puhuttaessa johtamisesta tarkoitetaan asioiden johtamista ja johtajuudesta puhuttaessa tarkoitetaan ihmisten johtamista.

#### 4.1.1 Lewinin malli

Kurt Lewin (1890-1947) loi johtamisen mallin, joka on edelleen käytetty tapa kuvata johtamista. Malli on havainnollistettu seuraavassa taulukossa. Edellisen pääluvun viimeisessä alaluvussa mainitut kolme johtajatyyppeä ovat yhdistettävissä sotilasjohtajiin ja erotuomareihin. Nämä kolme johtajatyyppeä ovat melko lähellä Lewinin johtamismalleja. Lewinin mukaan on kolmea johtamismallia: autoritääriinen johtaminen, demokraattinen johtaminen sekä ”laissez faire”, eli ”antaa mennä” -johtaminen (Peltonen & Ruohotie 1991).

Näistä kaksi ensin mainittua ovat hyvin samanlaisia tutkijan omien havaintojen kanssa liittyen johtajatyyppeihin puolustusvoimissa. Johtajatyyppejä käsiteltäessä, tullaan käyttämään demokraattisen johtajan käsitteen sijaan karismaattisen johtajan käsitettä, koska sotilasyhteisössä ja pelikentällä ei demokratiaa esiinny sen varsinaisessa merkityksessä. Johtamisen malleja tarkasteltaessa kävi ilmi, että demokraattisessa johtajassa ja karismaattisessa johtajassa ei ole nimen lisäksi juuri muita eroavaisuuksia, minkä vuoksi tämän tutkimuksen kannalta on tarkoituksenmukaisempaa korvata demokraattisen johtajan määritelmä karismaattisen johtajan määritelmällä.

Kolmas malli tarkoittaa mallia, jossa kukaan ei oikeastaan johda vaan valta on sillä, joka sen ensimmäisenä ottaa. Rautavaara (1973) määrittelee ”laissez faire” -johtamista seuraavasti: ”Kaikki pyrkivät johtamaan kaikkia, mutta kukaan ei tottele ketään.” Kolmatta mallia eli ”antaa mennä” -johtamista ei tässä tutkimuksessa käsitellä, koska huipputason erotuomariksi ei tutkijan kokemusten mukaan tällä johtamismallilla pääse. Sen sijaan tässä tutkimuksessa korvataan kolmas johtajatyyppi enemmän erotuomaritoimintaan sopivalla tyypillä, eli tilannejohtajalla, jota kuvattiin jo aiemmassa luvussa. Seuraavassa pääluvussa on tarkoitus määritellä johtajatyyppien käsitteitä tarkemmin ja haastatteluilla selvittää, mikä tyyppi vastaa puolustusvoimissa palvelevaa ja samalla huippuerotuomarina toimivaa johtajaa parhaiten. Mahdollista tietysti on, että haastatteluista ilmenee muunlaisia johtajatyyppejä, jotka ovat kokonaan poikkeavia jo esitellyistä tyypeistä tai näiden yhdistelmiä.

	Johtamismuodot (-tavat)		
	Autokratia	Demokratia	Laissez faire
1. Ilmasto	Hyökkäävä, riitaisuuksia suosituista tehtävistä, vieraantumista	Yhteistyötä, keskinäistä luottamusta, vähän hyökkääviä asenteita	Yhteistyö puuttuu, riitaisuuksia, ”hulinää”
2. Valta, vaikutusmahdollisuus	Yksinomaan tai lähes yksinomaan johtajalla	Sekä johtajalla, että johdettavilla (ryhmällä)	Sillä joka sen itselleen kahmaisee
3. Informaatio, kommunikaatio	Vähän, yksisuuntaista	Runsaasti, molempienpuolisia	Vähän tai ei lainkaan
4. Toiminnan aktiivisuus	Johtaja määrää kaiken pala palalta, kokonaiskuvaa ei anneta. Passiivisuutta.	Ryhmäkeskustelua käytetään työmuotona. Johtajat viitoittavat päälinjat, joiden puitteissa ryhmä voi tehdä omia päätöksiään.	”Kaikki pyrkivät johtamaan kaikkia, mutta kukaan ei tottele ketään”
5. Työn jatkaminen	Johtaja määrää tehtävät ja työt.	Ryhmä jakaa osittain keskenään työt	Ei mitään johtajan panosta; hosumista
6. Työpanos, työnhalu	Kun johtaja ei ole läsnä, työpanos laskee	Työpanos on hyvä silloinkin kun johtajan silmä välttää	Yleensä heikko
7. Työn laatu	Hyvä	Hyvä	Heikko
8. Työtovereiden valinta	Johtaja määrää	Yksilöt valitsevat itse työtoverinsa.	Sattumanvaraisesti

Lewinin johtamismalli (Rautavaara 1973)

## 4.2. Sotilasjohtajuus

Yksinkertaisimmillaan sotilasjohtajuus voidaan määritellä johtajuudeksi sotilasorganisaatiossa, kuten Vesa Nissinen (2000) määritteli sotilasjohtamisen olevan johtamista sotilasorganisaatiossa. Sotilasjohtajuus ja sotilasjohtaminen eivät ole sinänsä poikkeavia muusta johtami-

sesta. Suurin ero tulee toimintaympäristöstä ja sen muutoksesta. Ryhmänjohtaja ja prikaatin-komentaja voivat perustaa johtamisensa samoihin periaatteisiin (Nissinen & Seppälä 2000). Samoin sotilasjohtaja ja liikeyrityksen johtaja voivat perustaa johtamisensa samoihin periaatteisiin. Toimintaympäristö määrittelee sen, miten nämä periaatteet tuottavat johdettavissa sitoutumista ja tehokkuutta (Mt. s.11).

Sotilasjohtaminen mielletään usein edustamaan perinteistä johtamisen transaktionaalista ulottuvuutta (Mt. s.12). Sen myötä sotilasjohtamisen vallinnutta kulttuuria kuvataan mm. seuraavasti:

*Perinteinen sotilasjohtaminen ja -johtajuus mielletään yleensä autoritääriseksi, hierarkkiseksi, kurinalaiseksi ja hitaasti muuttuvaksi järjestelmäksi, jossa motivointi perustuu toisaalta kannusteiden ja toisaalta pakotteiden käyttöön.* (Sotilasjohtaja II 1990.)

Sotilasorganisaation jäykkyyttä onkin perusteltu sodan ajan vaatimuksilla. Tässä on nähtävissä merkittävin ero sotilasjohtajuuden ja esimerkiksi liikeyrityksen johtajuuden välillä. Kuten edellisessä luvussa todettiin, johtajuus on vaikuttamista ihmisiin, jotta nämä saadaan toimimaan organisaation yhteisen päämäärän hyväksi. Sotilasjohtajuudessa on ääritilanteessa kysymys ihmisten johtamisesta taistelutilanteessa. Taistelutilanteessa ristiriita organisaation tavoitteiden ja yksilön tarpeiden välillä lienee korkeimmillaan ja juuri tämän ristiriidan ratkaiseminen ja hallinta on yksi sotilasjohtajuuden päätehtävistä. (Nissinen & Seppälä 2000.) Liikeyrityksen johtajan on helpompi sitouttaa johdettavaa kuin taisteluyksikön johtajan, koska taisteluyksikössä johdettavan sitoutuminen yhteiseen päämäärään saattaa tarkoittaa oman hengen menettämistä. Sotilasjohtamisen tärkeimmät tasot ovat taistelun johtaminen (battle command) ja sotatoimien johtaminen (high command). Taistelun johtamisessa ihmisten johtaminen on suoraa ja välitöntä, kun taas sotatoimien johtamisessa ihmisten johtaminen on epäsuoraa ja välillistä (Mt. s.18). Koska tässä kappaleessa kirjoitetaan taistelun johtamisesta, ja sitä kautta ihmisten johtamisesta, käytetään termiä johtajuus.

Kanadalainen kenraaliluutnantti R.R. Crabbe määrittelee sotilasjohtajuutta artikkelissa, johon hän on koonnut ajatuksia komentajuudesta yli 30 vuoden palvelusuraltaan. Hänen mukaansa sotilasjohtajuus on auktoriteetin käyttöä. Sotilasjohtajuus on järkevien ratkaisujen ja päätösten tekoa usein ilman kaikkia asiaan liittyviä faktoja tai tarpeellista tietoa. Sotilasjohtajuus on nuorten sotilaiden sitouttamista taisteluihin, joista he eivät välttämättä palaa elossa tai palaavat vakavasti haavoittuneina. Sotilasjohtajuus rauhan ja sodan aikana edellyttää moraalisten normien asettamista ja ohjausta johdettaville suhteessa siihen, miten he käyttäytyvät sekä toi-

siaan kohtaan, että yhteiskunnassa. Sotilasjohtajuus on ajattelua, päätöksentekoa, toimintaa, normien asettamista ja vaikutusvallan käyttöä. (Crabbe 2000.) Crabben artikkelissa korostuvat jo aiemmin mainitut seikat; ristiriita yksilön tarpeiden ja organisaation tavoitteiden välillä. Miten sitouttaa johdettava organisaation tavoitteisiin, jotka saattavat tarkoittaa hänen henkensä menettämistä? Tämä on sotilaan näkökulma sotilasjohtajuuteen. Useat tutkijat ovat päätyneet samanlaisiin tuloksiin tutkiessaan sotilasjohtamista, siksi ei ole tarpeen kyseenalaistaa puhtaasti akateemisiakaan näkemyksiä sotilasjohtajuudesta.

Huomioitavaa on, että sotilasjohtajan asema perustuu aina hierarkkiseen ja viralliseen organisaatioon. Organisaation rakenne ja rutiinit, jotka perustuvat organisaation olemassaolon tarkoitukseen, määrittelevät myös sotilasjohtajan aseman. Sotilasjohtajuuteen liittyy johtajan aseman kautta piirteitä, jotka ovat ainutlaatuisia ja esiintyvät vain sotilasorganisaatiossa, erityisesti johtajuuden ylemmillä tasoilla. (Sotilasjohtaja III 1990.) Sotilasjohtajat ovat ensisijaisesti vastuussa oman organisaationsa menestyksestä, mutta vastuu ulottuu myös kauemmas koko yhteiskunnan tasolle. Yhteiskunta odottaa sotilasjohtajalta tehokkuuden lisäksi tiettyjen perusarvojen vaalimista ja huolenpitoa henkilöstöstä. Sotilasjohtamisen käsitteeseen liittyy siis paljon tietyille henkilölle uskottua luottamusta. (Nissinen & Seppälä 2000.)

Sotilasjohtajuus on siis johtajuutta sotilasorganisaatiossa. Sotilasjohtajuus perustuu hierarkkiseen ja viralliseen organisaatioon. Ilman virallista yhteiskunnan hyväksymää organisaatiota ei voi olla sotilasjohtajuutta. Sotilasjohtajuus mielletään usein jäykäksi ja hidasliikkeiseksi ja sitä perustellaan sodan ajan vaatimuksilla. Tutkijan mielestä eroa ei voi kokonaan perustella sillä, että taistelutilanteessa ihmisten sitouttaminen on haastavaa, koska panokset ovat korkeammat. Tässä voidaan sivuta Maslowin tarvehierarkiaa. Abraham Maslow oli yhdysvaltalainen psykologi, joka tutki paljon ihmisten motivaatiota. Hän kehitti tarvehierarkian teorian. Teorian ydin oli alun perin siinä, että ihmisellä on perustarpeet, jotka tulee tyydyttää ennen kuin on mahdollista alkaa etsiä tyydytystä ”korkeammille” tarpeille. Maslow’n mukaan ihmisten tarpeiden hierarkkinen järjestys on: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteensoluvuuden ja rakkauden tarpeet, arvonannon tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Näistä ensimmäinen on perustavin tarve ja viimeinen on korkein tarve (wikipedia.org). Syvän rauhan aikana johdettavien perustarpeet ovat erilaiset kuin sodan aikana. Rauhan aikana perusturvallisuutta ja toimeentuloa pidetään yhteiskunnassa itsestään selvänä. Tämän päivän varusmiesukupolven motivoiminen rauhan ajan kahden viikon taisteluharjoitukseen saattaa olla yhtä haastavaa kuin sotilaiden motivoiminen taisteluun sodan aikana.

### 4.2.1 Autoritäärinen johtajatyyppe

Autoritäärisiä johtajia on perinteisesti ollut sotilasorganisaatioissa ja uskonnollisissa organisaatioissa. Sotilasorganisaatioissa upseerien ja aliupseerien muodollinen säädösten ja ohjeiden tuoma arvovalta sekä organisaatiokulttuurin tuoma arvovalta ovat oikeuttaneet auktoriteetin. Esimerkiksi uskonnollisissa organisaatioissa hengellisen johtajan valta perustuu hengelliseen auktoriteettiin. Autoritäärisen johtajan valta perustuu asemavaltaan, joka annetaan johtajalle tavallisesti ylhäältä organisaatiosta. Autoritäärinen johtaja perustaa auktoriteettinsa arvoon ja asemaan ja alaiset reagoivat tähän noudattamalla käskyjä. Tällainen auktoriteetti on kuitenkin lyhytnäköistä ja sen ylläpitäminen vaatii johtajalta jatkuvaa toimintaa ja valvontaa. (Nissinen 2000, Donohue & Wong 1994 mukaan.)

Autoritäärisen johtajan aseman määrittää tavallisesti jokin laki, säädös tai ohje. Esimerkiksi upseerin aseman määrittää laki puolustusvoimista ja puolustusvoimien pysyväisasikirjat. Jalkapalloerotuomarin aseman määrittää kansainvälisen jalkapalloliiton, FIFA:n jalkapallolisäännöt. Sääntö 5 – Erotuomari, määrittelee erotuomarin toimivallan seuraavaasti: ”Jokaista ottelua johtaa erotuomari, jolla on täysi toimivalta jalkapallolisääntöjen täytäntöönpanoon siinä ottelussa, johon hänet on määrätty.”

Autoritäärinen johtaminen ilmenee tyypillisesti transaktionaalisessa johtamisessa. Se perustuu vastavuoroiseen toimintaan, jossa johtaja lähestyy alaistaan vaihtaakseen jotain, esimerkiksi palkkaa työhön (Nissinen 2000). Transaktionaalisen johtamisen mekanismeja voidaan selittää sosiaalisen vaihdon teorialla (Sotilasjohtaja I 1990). Behaviorismiin perustuva sosiaalisen vaihdon teoria selittää sosiaalisuutta yksilön motiiveista lähtien. Teorian mukaan yksilö pyrkii sosiaalisissa suhteissaan saamaan mahdollisimman paljon mahdollisimman vähin kustannuksin. (Nissinen 2000.)

Transaktionaalinen johtaja vaikuttaa johdettaviensa toimintaan palkitsemalla heitä hyvistä suorituksista ja rankaisemalla huonoista. Painopiste on valvonnassa ja ulkoisissa motivoitotehtävissä. (Seeck 2008, Burns 1978 mukaan.) Transaktionaalisen johtamisen tunnuspiirteitä ovat aktiivinen johtaminen eli tilanteen aktiivinen seuraaminen ja nopea puuttuminen tilanteeseen, mikäli esiintyy poikkeamia standardista. Transaktionaalisen johtamisen onnistumiseen vaikuttaa olennaisesti se, onko johtajalla valtuutta päättää palkinnoista ja rangaistuksista sekä toisaalta haluavatko johdettavat tarjottuja palkintoja ja pelkäävätkö he vääristä suorituksista seuraavia rangaistuksia. (Seeck 2008, Bass 1997 mukaan.) Ongelmana transaktionaal-

sessä johtamisessa on, että standardista poikkeamiin puututtaessa ongelmat ovat saattaneet kasvaa jo niin suuriksi, että vahingon korjaaminen ei ole välttämättä mahdollista.

Erotuomaritoiminnassa autoritäärinen johtaja perustaa auktoriteettinsa hänelle määrättyyn asemaan, sääntötuntemukseen ja rankaisuvalltaan. Erotuomarilla on sääntöjen sallimissa puitteissa valta rankaista pelaajaa varoittamalla tai poistamalla tämän kentältä. Jos erotuomarin johtaminen perustuu johdettavien rangaistuksen pelkoon ja vahvaan, aktiiviseen kontrolliin, voidaan erotuomaria pitää autoritäärisenä johtajana. Autoritäärinen johtaja on käytännössä pelkästään asioiden johtaja. Autoritäärinen erotuomari johtaa ottelutapahtumaa soveltaen sääntöjä ja rankaisten johdettavia niiden sallimissa puitteissa. Ongelmalliseksi erotuomaritoiminnassa autoritäärisen johtamisen tekee se, että ottelutapahtumassa on 22 muuta ihmistä, joita myös täytyy johtaa. Plan Suomi Säätiön pääsihteeri Riitta Weiste on sanonut, että ”hyvään johtamiseen kuuluu sekä asioiden että ihmisten johtaminen” (Saarinen & Aalto-Setälä 2007). Tämä lähes itsestään selvä asia kuitenkin muodostaa autoritääriselle johtamiselle ongelman, koska se keskittyy pääasiassa vain asioiden johtamiseen.

#### 4.2.2 Karismaattinen johtajatyyppe

Max Weber tutki karismaattisuuden käsitettä jo 1900-luvun alkupuolella. Weber näki karismaattisuuden synnynnäisenä lahjana, jonka avulla karismaattinen johtaja pystyy vaikuttamaan muihin ihmisiin. (Bryman 1992.) Nykyään useiden tutkijoiden mukana esimerkiksi julkisuuden henkilöiden karisma on pääsääntöisesti median aikaansaama ilmiö, jonka takana on suunnitelmallinen ja kyseisen henkilön johdonmukainen esiintymisvalmennus. Karisma on nähtävä sellaisena suhteena johtajan ja johdettavan välillä, joka on lopputulos tietystä sosiaalisesta prosessista (Bryman 1992). Nissisen tulkinnan mukaan Bryman tarkoittaa sosiaalisella prosessilla johtajan ja muiden ihmisten vuorovaikutussuhdetta eli johtamiskäyttäytymistä. Karisma on ilmiö, joka elää ja syntyy johtajaa ympäröivissä ihmisissä. (Nissinen & Seppälä 2000.)

Karismaattinen johtaja ei ole transformationaalisen johtajan synonyymi. Karismaattinen johtajuus voi olla myös kielteistä muiden ihmisten tai koko organisaation näkökulmasta (Nissinen 2000). Karismaattinen johtaja voi olla sosiaalisesti erittäin taitava yksilö, jolta kuitenkin puuttuu kompetenssi asioiden suhteen, eli ammattitaito. Pahimmassa tapauksessa voi kyseessä olla jopa narsistinen yksilö. (Nissinen & Seppälä 2000, Hogan & Raskin & Fazzini 1990 mukaan.) Karismaattisen johtajan ja transformationaalisen johtajan välillä on paljon yhtäläisyyksiä

ulospäin näkyvän käyttäytymisen tasolla, mutta erot näkyvät arvojen tasolla. Transformationaalista johtajaa ohjaavat demokraattiset arvot ja myönteinen ihmiskäsitys. (Nissinen & Seppälä 2000.) Karismaattista johtajaa ohjaavat periaatteessa samat arvot, mutta kielteisessä mielessä karismaattista johtajaa voi ohjata arvojen tasolla puhdas oman edun tavoittelu tai jokin muu ei-toivottu motiivi. Karismaattinen johtajuus on osa transformationaalista johtajuutta, mutta toisistaan ne erottaa karisman niin sanottu musta puoli eli juuri mainitut kielteiset piirteet.

Karisman käsitettä analysoidessaan James MacGregor Burns kirjoittaa ”sankaruudesta”, joka kuvaa hänen mielestään muiden ihmisten suhtautumista jollakin tavoin yliarvostettuun ihmiseen. Burns näkee ”heroic leadershipin” johtajan ja alaisen välisenä suhteena, jonka kohtalokain piirre on se, että siitä puuttuvat kriittisyys ja ristiriidat. Burnsien mukaan sankarijohtaja tarjoaa ihmisille sosiaalisen objektin, joka toimii symbolisena ratkaisuna ihmisten vihaan, ahdistukseen ja ongelmiin. Karismaattinen johtaja on Burnsien mukaan ennen kaikkea sosiaalinen symboli, jolloin tällaisesta johtajuudesta puuttuu usein aito vuorovaikutus ja myös arvojen ja tavoitteiden kritiikki. (Nissinen & Seppälä 2000, Burns 1978 mukaan.)

Jalkapalloerotuomareista ympäri maailman, voidaan esimerkiksi karismaattisesta johtajasta nostaa italialainen erotuomari Pierluigi Collina. Collina oli arvostettu erotuomari suurimmaksi osaksi juuri persoonansa vuoksi. Vaikka erotuomaritoiminnassa on äärimmäisen vaikeaa puhua ”sankarillisesta johtajuudesta”, oli Collina hyvin lähellä tällaista. Erotuomariurallaan Collina saavuttikin lähes kaiken mahdollisen. Hän tuomitsi muun muassa MM-lopputurnauksen finaalitottelun Japanissa vuonna 2002.

Karismaattinen johtajuus ei siis ole synnynnäistä. Karismaattinen johtaja perustaa auktoriteettinsa persoonaan. Karisma syntyy vuorovaikutuksesta johtajan ja johdettavien välillä eli johtamiskäyttäytymisestä. Sosiaalinen ympäristö määrittelee ihmisen karisman, joten voiko toisessa sosiaalisessa ympäristössä hyvä karismaattinen johtaja olla hyvä johtaja myös jossain toisessa sosiaalisessa ympäristössä? Jos henkilö on johtamiskäyttäytymiseltään sellainen, että hän saavuttaa nopeasti auktoriteetin, ei kulttuurisidonnaisuus liene este auktoriteetin saavuttamiselle myös uudessa sosiaalisessa ympäristössä. Erotuomaritoiminnassa karismaattisella johtajalla ei ole tutkijan mielestä vaaraa joutua karisman mustalle puolelle oman edun tavoittelun näkökulmasta, koska huipputasoinen erotuomareilla on vahva ammattitaito ja he ovat sitoutuneet tehtäviinsä. Mutta toisaalta karismaattinen johtajuus saattaa olla lähellä narsistista ylimielisyyttä joissain tapauksissa myös erotuomaritoiminnassa.



### 4.2.3 Tilannejohtajatyyppe

Menestyvä esimies on hyvä diagnostikko eli hänellä on herkkyyttä ja diagnostista kykyä tunnistaa ja arvioida eroa johdettavien henkilöiden kykyjen ja motiivien vaihteluissa (Schein 1965). Scheinin ajatuksen voidaan tulkita liittyvän myös tilannejohtajaan, koska tilannejohtajan on kyettävä tunnistamaan ympäristössä olevia vihteitä. Tilannejohtajan on myös osattava mukauttaa johtamistyyliään ympäristön vaatimuksiin sopivaksi saavuttaakseen tehokkaita tuloksia johtamisessa (Hersey & Blanchard 1990). Henkilökohtaisella tasolla tilannejohtajalla täytyy olla joustavuutta ja vankka ammattitaito, jotta hän kykenee muuntelemaan omaa johtamistaan.

Tilannejohtajan toiminnassa pätee jo aiemmin mainittu kontingenssi. Johtaminen on sidonasta tilanteeseen ja johtaja tulkitsee toimintaympäristössä olevia muuttujia ja mukauttaa johtamiskäyttäytymistään sen mukaan. Tässä on huomioitava, että johtamiskäyttäytymisen valintaan vaikuttavat myös johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten kokemus ja kommunikaatiotaidot.

Erotuomaria tilannejohtajana voisi kuvata Victor Vroomin ja Phillip Yettenin kontingenssimalli. Se perustuu johtajuuteen kontingenssimallin omaksuneiden tutkijoiden yleisesti käyttämään malliin. Malli perustuu olettamukseen, jonka mukaan tilannemuuttujien kanssa vuorovaikutuksessa olevan johtajan henkilökohtaiset ominaispiirteet vaikuttavat yhdessä johtajan käyttäytymiseen, mikä puolestaan voi vaikuttaa organisaation tehokkuuteen. Tämä organisaation muutos – koska organisaatio on osa tilannetta – voi osaltaan vaikuttaa siihen, miten johtaja puuttuu seuraavaan tilanteeseen. (Hersey & Blanchard 1990.)

Tilannemuuttujia Vroomin ja Yettenin mallissa ovat esimerkiksi alaiset, aika ja tehtävän vaatimukset. Nämä tilannemuuttujat ovat vuorovaikutuksessa johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien, kuten kokemuksen ja kommunikaatiotaitojen kanssa ja ne yhdessä vaikuttavat johtamiskäyttäytymiseen ohjaten sitä esimerkiksi ohjaavaan eli autoritääriseen suuntaan organisaation tehokkuuteen vaikuttamiseksi. Tähän taas vaikuttavat johtajan kontrollin ulkopuoliset tilannemuuttujat, esimerkiksi maailman taloudellinen tilanne ja lainsäädäntö. (Hersey & Blanchard 1990.)

Vroomin ja Yettenin mallia voidaan soveltaa hyvin alkuperäisen mallin mukaisesti tähän tutkimukseen ja vielä tarkemmin erotuomaritoimintaan. Tilannemuuttujien kanssa vuorovaikutuksessa olevan johtajan henkilökohtaiset ominaispiirteet vaikuttavat yhdessä johtajan käyt-

täytymiseen, mikä puolestaan voi vaikuttaa johtamistilanteeseen. Erotuomarin näkökulmasta ottelutapahtuma on johtamistilanne. Tapahtumien kulku ottelutapahtumassa voi osaltaan vaikuttaa siihen, miten erotuomari puuttuu seuraavaan tilanteeseen. Tilannemuuttujia ottelutapahtumissa ovat johdettavat eli pelaajat, aika eli ottelun vaihe ja tehtävän vaatimukset eli ottelun taso ja merkitys. Johtajan kontrollin ulkopuolisia tilannemuuttujia ovat esimerkiksi sääolosuhteet ja pelikentän kunto. Erotuomarin johtamisessa tavoitteena ei ole organisaation tehokkuus vaan ottelutapahtuman turvallinen loppuunsaattaminen.

Ottelun merkitys, ottelun vaihe ja pelaajien käyttäytyminen vuorovaikutuksessa erotuomarin kokemuksen ja kommunikaatiotaitojen kanssa muokkaavat erotuomarin johtamiskäyttäytymistä. Johtamiskäyttäytyminen muokkautuu tilanteen vaatiessa esimerkiksi kontrolloivaan suuntaan. Oikeanlainen johtamiskäyttäytyminen ja myös ulkoisten tilannemuuttujien huomiointi johtavat tavoitteeseen eli ottelun turvalliseen läpivientiin.

#### 4.3 Erotuomaritoiminta ja johtajuus erotuomaritoiminnassa

Tässä alaluvussa esiin tulevat asiat perustuvat tutkijan omiin kokemuksiin ja lukuisissa erotuomareiden koulutustilaisuuksissa käytyihin keskusteluihin. Tutkimuksessa on viitattu myös kahden huippuerotuomarin tutkimuksiin aiheesta. Tämän alaluvun tarkoituksena on avata lukijalle erotuomaritoiminnan käsitettä ja kuvailla hyvän erotuomarin ominaisuuksia. Erotuomari on johtaja osin samassa merkityksessä kuin liikeyrityksen johtaja. Erotuomarin ja liikeyrityksen johtajan johtamisessa erona on yleisö. Erotuomarin jokainen päätös on arvostelun kohteena yleisölle. Erotuomarin hyviä suorituksia harvoin muistetaan, mutta huonot hyvin usein. Kun liikeyrityksen johtaja tekee päätöksen, hän hyvin harvoin joutuu lukemaan siitä seuraavan päivän sanomalehdessä negatiiviseen sävyyn kirjoitetusta jutusta.

Erotuomaritoiminta on johtamista. Pelinjohtaminen on erotuomarin tärkein tehtävä. Se miten erotuomari johtaa peliä, on riippuvaista hänen henkilökohtaisista ja henkisistä ominaisuuksistaan kuten olemus, kommunikointikyky, konfliktitilanteiden hallinta ja paineensietokyky. Olemus käsittää kaiken ulospäin näkyvän. Se kuva, minkä annamme itsestämme esimerkiksi pukeutumisella, siisteydellä ja käytöstavoilla kuvastaa meidän olemustamme. Ensivaikutelman voi tehdä vain kerran. Rikkinäiseen paitaan tai roikkuviin housuihin pukeutunut johtaja ei anna vakuuttavaa ensivaikutelmaa. Kommunikointikyky käsittää kyvyn tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja viestiä johdettaville oikein omia ratkaisujaan. Konfliktien hallinnalla tarkoitetaan erotuomarin kykyä selvittää tilanteita, joissa pelaajien keskinäiset näkemykset

tai pelaajien ja erotuomarin näkemykset poikkeavat voimakkaasti toisistaan ja se on vaarassa aiheuttaa tunteiden kuumentumista. Paineensietokyvyllä tarkoitetaan kykyä tehdä ”kovia” päätöksiä vaikeissa tilanteissa, kuten esimerkiksi ottelun viime hetkillä tehty oikea päätös, jolla on ilmeinen vaikutus ottelun lopputulokseen. Paljon keskustelua herättää myös vastakainasettelu oikean päätöksen ja päätöksen hyvän ”myymisen” välillä. Myymisellä tarkoitetaan erotuomarin ulospäin näkyvää uskottavuutta päätöksentekohetkellä. Tärkeintä on päätöksen laatu eli se, miten se sopii tilanteeseen. Huonokin päätös hyväksytään helpommin, jos sen myy hyvin.

Hyvä erotuomari on oikeudenmukainen ja puolueeton. Erotuomarin täytyy tunnustaa, että hänkin on vain ihminen ja näin siis taipuvainen inhimillisiin virheisiin. Kun kentällä on kaksi joukkuetta, usein toinen joukkueista kärsii erotuomarin tekemästä virheestä. Oikeudenmukaisuuden hengessä on kuitenkin tärkeää, että erotuomari ei korjaa erehdystään toisella virheellä toisen joukkueen hyväksi. Hyvän erotuomarin tulee olla johdonmukainen. Erotuomari määrittelee sääntöjen sallimissa rajoissa sen, missä kulkee sallitun ja kielletyn pelin raja, toisin sanoen erotuomari soveltaa sääntöjä ja päättää kuinka kovaa peliä hän sietää. Tätä linjaa hänen tulee päätöksiä tehdessään noudattaa läpi koko ottelun, jolloin pelaajat tietävät mitä pelissä saa tehdä ja mitä ei saa tehdä ja pystyvät keskittymään omaan suoritukseensa.

Hyvä fyysinen kunto on erotuomarille tärkeä ominaisuus. Mitä ammattimaisemmaksi pelin taso muuttuu, sitä paremmassa kunnossa pelaajat ovat. Jotta erotuomari pysyy pelin mukana, tulee hänen myös olla hyvässä kunnossa. Osa huipputason erotuomareista harjoitteleekin samalla tavalla kuin huippu-urheilijat, vaikka erotuomaritoimintaa ei varsinaisesti huippu-urheiluksi mielletäkään. Fyysiseen kuntoon liittyy myös oikea sijoittuminen. Nopeudella ja kestävyydellä erotuomari varmistaa, että hän on sijoittuneena oikeaan paikkaan päätöksentekoa varten. Erotuomari etsii aktiivisesti parasta katselukulmaa jokaiseen tilanteeseen, jotta päätöksillä olisi uskottavuutta. Erotuomarin tulee nähdä mitä tilanteessa tapahtuu, ei arvata.

Useammassa joukkuelajissa tuomareita on useampi kuin yksi. Sen vuoksi hyvälle erotuomarille tärkeä ominaisuus on yhteistyökyky. Esimerkiksi koripallossa ja jalkapallossa tuomareilla on tavallisesti omat vastualueet. Hyvään yhteistyökykyyn liittyy taito luottaa kolleegaan ja hoitaa oma vastualueensa. Saattaa olla myös tilanteita, jolloin yhden tuomarin vastualueella tapahtuu useita asioita kerralla, joita kaikkia ei yksi tuomari ehdi havaitsemaan. Tällöin on tärkeää, että yhteistyö toimii ja virheellinen peli tuomitaan, vaikka se ei omalla vastualueella olisikaan.

### 4.3.1 Huippuerotuomari

Määriteltäessä huippuerotuomari-käsitettä, on pyritty etsimään aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Julkisesta kirjastosta löytyy vain löyhästi aiheeseen viittaavaa aineistoa, joten oli tarpeen ottaa yhteyttä Suomen erotuomarien liiton (SEL Ry) puheenjohtajaan Raimo Kalliokoskeen. Kalliokoski määritteli huippuerotuomariksi henkilön, joka tuomitsee maamme korkeimmalla sarjatasolla omassa lajissaan (Kalliokoski 2009). SEL Ry järjesti huippuerotuomarikurssin 2008-2009, jonne pääsyvaatimuksena oli, että tuomitsee oman lajinsa korkeimmalla sarjatasolla Suomessa.

Saadakseen laajempaa näkemystä käsitteestä, tutkija otti määritelmän esiin myös teemahaastattelussa, jossa haastattelin lajissaan maan korkeimmalla sarjatasolla tuomitsevia erotuomareita. Osa heistä oli myös sitä mieltä, että kansallisella pääsarjatasolla lajissaan tuomitseva erotuomari on huippuerotuomari. Joidenkin mielipiteen mukaan myös maan toiseksi korkeimmalla sarjatasolla toimiva erotuomari on huippuerotuomari, koska tällainen erotuomari on ehdolla korkeimmalle sarjatasolle ja taas vastaavasti korkeimmalla sarjatasolla tuomitseva erotuomari tuomitsee toiseksi korkeimman sarjatason otteluita. Myös joidenkin näkemysten mukaan kaikki kansallisella pääsarjatasolla tuomitsevat erotuomarit eivät välttämättä täytä huippuerotuomarin kriteerejä. Koripallon puolella huippuerotuomari-käsite on määritelty myös siten, että on perustettu yhdistys, Huippuerotuomarit ry., johon voi kuulua erotuomari, joka tuomitsee maan korkeimmalla sarjatasolla.

Yhden näkemyksen mukaan huippuerotuomari-käsitteen ei välttämättä tarvitse olla sarjatasosta riippuvainen. Erotuomari, joka menestyy omalla sarjatasollaan, on se sitten naisten SM-sarjaa, tai naisten liigaa jalkapallossa, nuorten SM-sarjaa tai vielä alempia sarjoja, voi olla huippuerotuomari. Huippuerotuomarin statuksen voi määritellä sarjatason sijaan erotuomarin henkilökohtainen kompetenssi. Jos erotuomari hoitaa oman tasonsa ottelut aina hyvällä tasolla ja saa arvostusta pelaajilta ja taustajoukoilta, hän voi olla huippuerotuomari.

Kaikilla haastateltavilla oli kuitenkin yhteinen näkemys siitä, että huippuerotuomariksi pääseminen vaatii työtä, päämäärätietoisuutta ja jonkin verran kunnianhimoa. Huippuerotuomarin status ei myöskään ole automaatio millään sarjatasolla. Erotuomari, joka käy kokeilemassa korkeimmalla sarjatasolla kunnes huomataan, että taitotaso ei riitä, ei ole huippuerotuomari. Huipun saavuttaminen vaatii pysyvyyttä siten, että vuodesta toiseen kykenee saavuttamaan kyseisen sarjatason ja pärjää siellä. Joka vuosi on kuitenkin uusia nuoria erotuomareita pyrkimässä huipulle, mikä aiheuttaa kilpailua. Myös arvostuksen saavuttaminen sidosryhmiltä,

eli pelaajilta ja valmentajilta sekä omalta organisaatiolta, on yksi edellytys huippuerotuomariudelle. Sidosryhmät kuuluvat vahvana osana peliin ja jos he eivät arvosta erotuomaria, ei voida puhua huippuerotuomarista.

#### 4.4 Käsitteiden yhteneväisyydet

Haastatteluissa kävi ilmi, että hyvän sotilasjohtajan ja hyvän erotuomarin ominaisuudet ovat hyvin samankaltaiset. Kysyttäessä onko jotain ominaisuuksia, jotka ovat tarpeellisia vain sotilasjohtajalle mutta ei erotuomarille tai toisinpäin, ei tullut esiin juuri mitään ominaisuuksia. Loppujen lopuksi kyse on kuitenkin hyvin samanlaisesta ilmiöstä, ihmisiin vaikuttamisesta. Esiin nousseita ominaisuuksia ovat hyvät sosiaaliset taidot, kommunikointikyky, päätöksentekokyky, johdonmukaisuus ja tasapuolisuus. Kaikki nämä ominaisuudet ovat varmasti osa ihmisten johtamista ja kuuluvat hyvälle johtajalle niin puolustusvoimissa kuin pelikentälläkin. Puolustusvoimissa johdettavat ovat pitkään samoja henkilöitä, kun taas pelikentällä lähes kaikki johdettavat vaihtuvat joka pelissä. Tästä huolimatta kukaan haastateltavista ei nostanut esiin organisaation ja johdettavien pysyvyyden vaikutusta johtamiseensa.

Sosiaaliset taidot eli ihmissuhdekyvyt mahdollistavat tehokkaan vuorovaikutuksen ihmisten kanssa. Sosiaalisten taitojen puute taas johtaa sosiaaliseen taitamattomuuteen ja ihmissuhdekatastrofeihin. Sosiaalisten taitojen vajavaisuuden vuoksi älykkäimmätkin ihmiset saattavat epäonnistua ihmissuhteissaan ja he vaikuttavat ylimielisiltä ja epämiellyttäviltä. Sosiaalisten taitojen avulla pystymme luomaan itsestämme mielikuvia, innostaa ja rohkaista muita sekä suostutella, vaikuttaa ja saada muut ihmiset tuntemaan olonsa mukavaksi. Toisten ihmisten tunteiden käsittely on sosiaalisten taitojen perusta. Jotta tällainen kyky voisi kehittyä, on oltava kykyä itsehillintään. Muiden aaltopituudelle virittäytyminen vaatii omien tunteiden hallintaa. (Goleman 2005.)

Kommunikointikyky liittyy sosiaalisiin taitoihin. Kommunikointikyky mielletään usein sanalliseksi viestinnäksi. Viestintä voidaan määritellä selkeiden ja vakuuttavien viestien lähettämiseksi (Goleman 2006). Selkeitä ja vakuuttavia viestejä voidaan lähettää muutenkin kuin sanallisesti. Myös kehonkieli on viestintää. Ilmeet, eleet ja vartalon asento viestittävät meistä, kuin myös olemuksemme eli se miltä näytämme ulospäin esimerkiksi pukeutumisen osalta. Liittymäpinta sosiaalisiin taitoihin näkyy varsinkin äänensävyssä. Se mitä sanoo, ei ole niin merkittävää kuin se millä äänensävyllä sen sanoo. Erotuomarin ja pelaajien välisessä kommunika-

tiossa on osattava hallita tunteitaan, jotta haluttu viesti välittyy oikealla tavalla. (Weinberg & Richardson 1990.)

Pelaajat ja valmentajat odottavat erotuomarilta johdonmukaisuutta ja oikeudenmukaisuutta, kuten alaiset puolustusvoimissa odottavat esimieheltä johdonmukaisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Johtajan päätösten tulisi olla samanlaisia identtisissä tai samankaltaisissa tilanteissa. Joukkuepelissä sääntöjä tulee soveltaa samalla tavalla molempiin joukkueisiin. Useimmiten johdonmukaisuus on tärkeämpää kuin sääntöjen kirjaimellinen noudattaminen. Epäjohdonmukaisuus aiheuttaa useimmin kritiikkiä ja jopa suuttumusta erotuomaria kohtaan. Epäjohdonmukaisuuden ongelma on myös se, että pelaajat joutuvat arvailemaan mikä on sallittua ja mikä ei, valmentajat turhautuvat ja menettävät luottamuksen erotuomarin kykyihin sekä erotuomari saattaa korjata virheitään toisella virheellä. Tosiasiassa varsinkin viimeinen kohta, virheiden korjaaminen virheillä ei paranna asioita vaan päinvastoin, pahentaa niitä. (Weinberg & Richardson 1990.)

Erotuomari joutuu tekemään nopeita päätöksiä joskus tiukoissakin tilanteissa. Päätös tulisi tehdä samanaikaisesti kun teko havaitaan tai ainakin hyvin nopeasti sen jälkeen. Tämä ei tarkoita sitä, että erotuomarin tulisi tehdä harkitsemattomia päätöksiä. Erotuomari tarvitsee joskus hetken ajatellakseen tapahtunutta, mutta päätöksen liika pitkittäminen viestittää epävarmuudesta. Vaikka erotuomarin tai johtajan päätökset eivät ole arvostelun kohteena, päättäväisyys auttaa välttämään ristiriitoja. Hyvään päätöksentekokykyyn liittyy paitsi hyvän päätöksen tekeminen myös se, että on varma siitä mitä näki ja viestittää sen myös ulospäin. (Weinberg & Richardson 1990.)

Puolustusvoimissa johtaja tarvitsee myös sosiaalisia taitoja. Oli kyse varusmiesten tai henkilökunnan johtamisesta, johdettavien sitouttaminen vaatii sosiaalisia kykyjä. Puolustusvoimien johtamisen muututtua ihmisläheisempään suuntaan, ei pelkällä käskemisellä enää saada tuloksia aikaan. Tutkijan kokemusten mukaan motivoiminen on yksi haastavimmista asioista varsinkin varusmiespalvelusta suorittavan nuoren miehen kohdalla. Miten saada sitoutettua henkilö, jolla ei välttämättä ole mitään muuta motivaatiota palvella organisaatiossa kuin lain tuoma pakko? Tunnetilojen tunnistaminen, rohkaisuus ja innostaminen ovat luultavasti avainsanoja ja juuri tässä järjestyksessä. Hyvä johtaja tunnistaa johdettavan tunnetilan ja pyrkii vaikuttamaan siihen. Oikealla vaikuttamisella rohkaistaan johdettavaa ja innostetaan työskentelemään organisaation tavoitteen eteen. Samalla tavalla huippuerotuomari tunnistaa pelaajien tunnetilat ja kykenee vaikuttamaan niihin.

Puolustusvoimissa ja erotuomarina johtajan ulkoinen olemus on tärkeää. Siisti, huoliteltu ulkoasu ja ryhdikäs olemus antavat johtajasta ensivaikutelman. Jos ensivaikutelma on epäsiisti ja ryhdytön, on johdettavan vaikea uskoa johtajan muuhun kompetenssiin, vaikka sitä olisikin olemassa. Ulkoinen olemus kertoo johtajan suhtautumisesta asiaan ja johdettaviin ja on myös vaikuttamista tunnetiloihin. Epäsiisti olemus voi antaa johdettavalle vaikutelman: ”Jos johtaja suhtautuu tuolla tavalla, miksi minä viitsisin yrittää?”

Sanaton viestintä on tärkeä kommunikointikeino johtajalle puolustusvoimissa ja pelikentällä. Ilmeet ja eleet kertovat paljon johtajan todellisista tarkoitusperistä. Vääränlainen tai tilanteeseen sopimaton yksinkertainen ilme tai ele voi muuttaa pitkän sanallisen viestin merkitystä vastaanottajalle. Kokeneimmat erotuomarit pystyvät johtamaan peliä hyvin pitkälle pelkillä eleillä ja ilmeillä ja myös hyvä sotilasjohtaja pystyy johtamaan toimintaa ilman sanoja tiettyyn pisteeseen saakka.

Sanallinen kommunikointi on tärkeää niin sotilasjohtajalle kuin huippuerotuomarillekin. Käskeneminen on edelleen olennainen osa sotilasjohtamista ja rauhan aikana ei ole yhdentekevää miten sotilasjohtaja käskee. Vastaanottavan osapuolen tunnetila ja persoona tulee huomioida, kun valitsee sanojaan ja äänenpainoaan. Väärällä äänensävyllä tai väärillä sanoilla kommunikoitu käsky voi johtaa halutusta poikkeavaan lopputulokseen, oli kyse sitten varusmiehestä tai palkatusta henkilöstä. Huippuerotuomarilla on samanlaiset ongelmat. Huipputasen pelaajat ja valmentajat ovat pääsääntöisesti ammattilaisia, joita erotuomari saattaa joutua käskemään tai vähintään kommunikoimaan heidän kanssaan. Myös erotuomarin on huomioitava sanavalinta ja äänenpaino saadakseen viestinsä oikeamuotoisena perille.

Samalla tavalla kuin pelaajat ja valmentajat ottelun aikana, odottavat johdettavat puolustusvoimissa johdonmukaisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Johdettavat kaipaavat selkeyttä ja rajoja toimintaan, jonka johtajan johdonmukaisuus ja oikeudenmukaisuus tuo mukanaan. Varusmiesyksikössä toiselle joukkueelle sotilaskotiin pääsyn salliminen ja toiselta joukkueelta sen kieltäminen ilman vahvoja perusteita aiheuttaa hämmennystä ja ärtymystä varusmiehissä. Vaikka esimerkki on yksinkertainen, saattavat pelaajat tai valmentajat kentällä irrottaa vastavan yhtä yksinkertaisen asian kokonaisuudesta ja kokea tulleen väärinkohdelluiksi. Esimerkiksi kaksi toisiaan muistuttavaa tilannetta, jotka erotuomarin näkemyksen mukaan ovat erilaisia ja tulee tuomita eri tavalla, saattavat valmentajan mielestä olla kaksi samanlaista tilannetta. Jos erotuomari on varma siitä, että hänen oma näkemyksensä on oikea, tulee hänen ainakin ilmaista päätöksensä siten, että valmentajalle tai pelaajille ei jää epä johdonmukaista

kuvaa erotuomarin toiminnasta. Johdonmukaisuudessa voi siis olla kysymys mielikuvasta, jonka johtaja viestii ulospäin.

Edellisessä kappaleessa tuotiin esille, että johdettavat kaipaavat selkeyttä. Päätöksentekokyky on ominaisuus, joka tuo selkeyttä johtamiseen. Hyvä johtaja osaa ja uskaltaa tehdä päätöksiä. Hyvä johtaja osaa myös kommunikoida päätöksensä oikein johdettaville. Puolustusvoimat on hierarkkinen linjaorganisaatio, jossa lopullinen päätös on yleensä aina yhden johtajan varassa. Jos johtaja ei osaa tai uskalla tehdä päätöstä, se viestii epävarmuudesta ja johdettavat todennäköisesti menettävät luottamuksensa johtajaan. Kriisin aikana päätöksentekokyky sotilasjohtajalla korostuu vielä enemmän. Sotilasjohtaja joutuu tekemään päätöksiä, jotka saattavat pelastaa henkiä tai asettaa henkiä vaaraan. Kyvyttömyys päätöksenteossa tällaisissa tapauksissa todennäköisemmin johtaa johdettavien lamaantumiseen, tehtävän epäonnistumiseen tai jopa henkien menettämiseen.

Huippuerotuomarilla päätöksentekokyky on myös tärkeää. Ottelussa erotuomari saattaa joutua tekemään nopeasti päätöksiä, joilla voi olla vaikutusta ottelun lopputulokseen. Erotuomari joutuu aina tekemään päätöksensä sen perusteella, miten hän näki tapahtuman. Erotuomarilla ei ole käytettävissä teknisiä apuvälineitä eikä neuvottelukuntaa ratkaisunsa tueksi. Erotuomari voi korkeintaan kysyä toisen ottelussa toimivan erotuomarin näkemystä asiasta. Kyvyttömyys tehdä päätöksiä kentällä saattaa aiheuttaa pelaajissa turhautumista ja pahimmassa tapauksessa johtaa siihen, että pelaajat ottavat oikeuden omiin käsiinsä.

Kaikki kuvatut ominaisuudet: sosiaaliset taidot, kommunikointikyky, päätöksentekokyky, johdonmukaisuus ja oikeudenmukaisuus kuuluvat niin sotilasjohtajan kuin huippuerotuomarin hyviin ominaisuuksiin. Kaikki nämä ominaisuudet kietoutuvat yhteen. Sosiaaliin taitoihin kuuluu kommunikointikyky, päätöksentekokyky tukee johdonmukaisuutta ja oikeudenmukaisuutta, kun kritiikistä huolimatta uskaltaa tehdä omia päätöksiään oikeudenmukaisesti ja johdonmukaisesti. Hyvään päätöksentekokykyyn kuuluu myös päätösten kommunikointi johdettaville. Tätä kautta yhteen liitetyt ominaisuudet yhdistävät myös sotilasjohtajan ja huippuerotuomarin käsitettä.

Käsitteiden yhteneväisyyttä voidaan lähestyä myös toisesta näkökulmasta. Haastattelun yhtenä teemana oli: ”Miten puolustusvoimien johtajakoulutus on vaikuttanut erotuomaritoimintaan ja miten erotuomaritoiminta on vaikuttanut työhön puolustusvoimissa?” Aiemmin kuvattut sosiaaliset taidot nousivat käsitteenä esiin myös tästä teemasta keskusteltaessa. Puolustusvoimien johtajakoulutus ja kokemus johtamisesta puolustusvoimissa antaa taitoja oppia tun-



temaan, lukemaan ja käsittelemään erilaisia ihmistyyppejä. Oman johtamisen vaikuttavuuden arviointi on puolustusvoimien johtajakoulutuksen tuote sekä esiintymisvalmius ja johtamisessa harjaantuminen luonnollisissa olosuhteissa.

Vastaavasti erotuomaritoiminta on antanut työhön puolustusvoimissa valmiutta tehdä vaikeita ratkaisuja. Pelikentällä joutuu usein tekemään epämiellyttäviä ratkaisuja ja kun niitä tekee usein, tulee niiden käsittely helpommaksi ja silloin myös työelämässä epämiellyttävien ratkaisujen tekemisen kynnys madaltuu. Nopeiden päätösten tekokyky kehittyy erotuomaritoiminnasta saatujen kokemusten myötä. Eräs haastateltava totesi:

*Puolustusvoimien johtamiseen tuo erikoispiirteitä se, että tämä on kriisiajan organisaatio ja täällä pitää olla johtajilla valmiuksia johtaa kriisiajan organisaatiota. Se vaatii tiettyjä valmiuksia esimerkiksi päätöksenteon nopeudessa, riskien ottamisessa ja kovienkin päätösten tekemisessä. Vaikka puolustusvoimat on kriisiajan organisaatio, niin sellaisia tiukkoja autoritäärisiä tilanteita ei oikein helposti sotaharjoituksia ja sulkeiskenttää lukuun ottamatta tule. Kyllä mielestäni erotuomaritoiminta on kasvattanut valmiuksia tehdä nopeita päätöksiä ja ottaa vastuuta siitä, että homma tehdään nyt näin ja minä vastaan siitä.*

Pelikentällä päätökset täytyy tehdä nopeasti. Harkinta-aikaa mitataan tavallisesti sekunneissa, koripallossa vielä pienemmässä ajassa. Päätökset saattavat olla kovia ja joskus aiheuttaa sen, että jonkun pelaajan peli päättyy ja seurauksena saattaa olla vielä lisäksi useamman ottelun pelikielto. Riskien ottaminen pelikentällä liittyy päätökseen tuomita tai olla tuomitsematta jotain tilannetta. Tällöin erotuomari ottaa tietoisesti riskin harkitessaan miten tuomitseminen tai tuomitsematta jättäminen vaikuttaa ottelun kulkuun jatkossa.

## 5. JOHTAJATYYPIT HUIPPUEROTUOMAREISSA

### 5.1 Autoritäärinen johtaja

Aineistosta nousi esiin käsitteitä, jotka sopivat autoritääriseen johtajatyyppiin. Aineistosta nousi myös esiin käsitteitä, jotka sopivat karismaattiseen johtajatyyppiin. Näiden käsitteiden suhde oli hyvin tasainen.

Linjaorganisaation mukainen johtaminen oli yksi käsitteistä, joita nousi esiin. Kysyttäessä eräältä haastateltavalta, millaista hänen käsityksen mukaan on puolustusvoimien johtaminen, hän vastasi: ”Kyllä se on linjaorganisaation mukaista. Johtaja tekee päätöksen ja káskee sen alaspäin ja sen jälkeen asiat toteutetaan.” Tällainen linjaorganisaation mukainen, suora johtaminen on tyypillistä autoritääriselle johtajalle. Tutkijan tulkinnan mukaan haastateltava kuvasi tässä kohtaa puolustusvoimien käskytykskulttuuria ja johtamisen selkeyttä, jossa linjan mukainen esimies káskee alaiselleen tehtäviä, joka taas toteuttaa ne. Linjaorganisaation mukainen johtaminen ei kaikissa tapauksissa ole suoraa ja yksipuolista johtamista. Usein linjaorganisaation mukainen esimies kuulee alaisiaan ennen päätöksentekoa, jolloin autoritäärisyys vähenee.

Edellä esitetyn linjaorganisaation mukaisen johtamisen lisäksi aineistosta nousi esiin hieman samankaltaisia käsitteitä, kuten muodollinen auktoriteetti ja hierarkiaan perustuva johtaminen, jotka tarkoittavat periaatteessa samaa asiaa. Johtajan auktoriteetti perustuu asemaan organisaation hierarkiassa. Vaikka johdettavat eivät johtajasta pitäisikään, on tällä muodollinen, ylhäältä päin annettu johtajan asema ja käskyvalta. Johtamiskäyttäytymisessä tämä näkyy haastateltavien mukaan enemmän nuorilla johtajilla.

*Varmaan se virka-asema näkyy yksittäisellä henkilöllä parhaiten nuorena. Nuorten upseereiden ja varusmiesjohtajien johtaminen on enemmän sellaista, jossa näkyy muodollinen johtajuus, vaikka ei pitäisi näkyä. Kun ollaan samanikäisiä, niin statusta haetaan osaltaan arvo-merkkien kautta.*

Luonnollisesti tässä on poikkeuksia. Nuoren upseerin tai varusmiesjohtajan johtaminen ei välttämättä ole muodollista. Toisaalta taas vanhemman ja kokeneemman upseerin johtaminen voi edelleen olla autoritääristä ja muodollista.

Pyydettyäessä haastateltavia kuvaamaan omaa johtamistapaansa työtehtävissä ja pelikentällä nousi esiin myös autoritäärisiä piirteitä. Vanhan koulukunnan tapa, käskevä johtaja oli yksi käsitteistä, jolla eräs haastateltava kuvasi omaa johtamistapaansa työtehtävissä. Tällä hän tarkoitti olevansa enemmän autoritäärinen johtaja kuin neuvotteleva johtaja. Myös pelikentällä sama henkilö tunnustautui käskeväksi johtajaksi. Käskevälle johtajalle ominaista on suuntaaviivojen käskeminen johdettaville ja niiden noudattamisen valvonta. Autoritääriselle johtamiselle tyypillisenä käsitteenä nousi esiin myös kriisiajan johtaminen. Puolustusvoimat on myös kriisiajan organisaatio ja sen johtajat harjaantuvat johtamaan joukkoja kriisioloissa, jolloin edellytetään ennen kaikkea nopeaa päätöksentekokykyä. Pelikentällä ei kriisiajan olosuhteisiin koskaan päästä, mutta lähimpänä kriisiajan oloja voi olla peli, jossa tunteet kuumenevat ja otteet käyvät todella koviksi. Tällöin erotuomarinkin täytyy pystyä tekemään kovia ja nopeita päätöksiä pitääkseen ottelun hallinnassaan.

Eräs haastateltavista kuvasi johtamistapaansa kentällä sotilaalliseksi ja tiukaksi. Tämä ilmenee autoritäärisenä johtamisena ja suoraviivaisena sääntöjen noudattamisena ja tulkintana. Äärimmäisessä tapauksessa tällainen johtajatyyppe kentällä saattaa toimia jopa mekaanisesti sääntöjä noudattavana koneena. Kysyttäessä millainen hänen johtamistapa on kentällä hän vastasi: ”No, kyllä se voisi olla enemmänkin sosiaalinen kuin mitä se on tällä hetkellä. Erityisesti ylimmällä sarjatasolla välillä tuntuu, että sellainen sotilaallisuus ja tiukkuus ärsyttävät pelaajia ja aiheuttavat vastareaktioita.” Haastateltava ei pitänyt tätä ominaisuutta vahvuutena, vaan luonnehti sotilaallisuutta ja tiukkuutta olevan jopa liikaa ja kertoi pyrkivänsä hiomaan johtamistapaansa ja pääsemään enemmän sosiaaliseen johtamiseen.

Autoritäärisyyttä pelinjohtamisessa perusteltiin myös oman taitotason kautta. Haastateltava totesi: ”Kun mennään alempiin sarjoihin, kuin oma korkein sarjataso, sitä kokee henkilökohtaisen taitotason riittäväksi. Tällöin on varmempi itsestään, eikä tarvitse niin autoritääristä johtamista.” Taitotaso tuskin muuttuu ottelun tasosta riippuen, mutta tieto siitä, että pärjää korkeammalla sarjatasolla antaa itsevarmuutta alemmille sarjatasoille. Itsevarma tunne antaa mahdollisuuden rentoutua ja keskittyä pelin johtamiseen, eikä sääntöjen orjalliseen noudattamiseen ja pelaajien sekä valmentajien asettamien vaatimusten täyttämiseen.

Yhteistä autoritäärisille piirteille huippuerotuomareissa oli se, että kaikki jotka tunnistivat niitä itsestään, olivat sitä mieltä, että ne eivät ole johtajan parhaita piirteitä. Myöskään yksin autoritäärisellä johtamisella ei saavuteta menestystä. Useissa haastatteluissa kävi ilmi, että autoritääriset piirteet periytyvät työuran alkupuolelta. Nuorena upseerina ja varusmiesten joh-

tajana oli johtajalle tyypillistä autoritääriä johtaminen ja sieltä malli on jäänyt mieleen. Eräs haastateltava kuvasi omaa johtamistapaansa työtehtävissä seuraavasti:

*Johtamistapani on vähän sellainen vanhan koulukunnan tapa, että käsken ja vastaan siitä mitä käskin(...) Kun olin aika kauan varusmiesten kanssa tekemisissä, niin sieltä jäi sellainen käskytysmalli päälle. Nyt kun on täällä palkattujen henkilöiden ja aikuisten ihmisten kanssa tekemisissä niin joutuu kyllä miettimään sanojaan enemmän kuin vanhassa työtehtävässä varusmiesten kanssa(...) Olen sellainen käskävä johtaja enemmän kuin neuvotteleva johtaja ja se on varmaan siitä mallista, jonka olen joskus saanut, jäänyt päälle.*

Kokemuksen karttuessa kulmat ovat hioutuneet ja autoritäärisyys on jäänyt taka-alalle. Samanlainen näkemys oli kaikilla haastateltavilla. Autoritääriä johtaminen on jäänyt vähemmälle ja on siirrytty ihmisläheisempään johtamiseen.

## 5.2 Karismaattinen johtaja

Tutkimuksen aineistosta nousi esiin myös karismaattiseen johtajaan sopivia käsitteitä. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan tunnustautunut suoraan karismaattiseksi johtajaksi samalla tavalla kuin autoritääriseksi johtajaksi. Suomalaisessa kulttuurissa itsensä kokeminen karismaattiseksi johtajaksi lienee muutenkin harvinaista, koska luonteeltaan vaatimaton suomalainen mieltää karismaattisen henkilön helposti parrasvaloissa paistattelevaksi julkisuuden henkilöksi. Sotilasjärjestössä karismaattinen johtaja yhdistetään usein Väinö Linnan, *Tuntemattoman sotilaan* (1954) Koskelaan. Koskela on karismaattinen joukkueenjohtaja, joka ei johda muodollisella arvovallallaan vaan saavuttaa auktoriteettinsa persoonallaan ja on siksi yleisesti kuvattu esimerkki hyvästä johtajasta. Tällaiseen sankarilliseen johtajaan on tämän päivän sotilasjohtajan vaikea omaa johtajuuttaan kuvatessa itseään rinnastaa, vaikka rinnastus saattaisikin olla oikeutettu.

Kuvatessa puolustusvoimien johtamista tänä päivänä, haastateltavat toivat esiin käsitteitä ihmisten johtaminen ja vuorovaikutteinen. Lähes kaikessa johtamisessa on kysymys ihmisten johtamisesta mutta karismaattisen johtajan johtaminen perustuu ihmisiin. Karismaattinen johtaja lukee ja ymmärtää ihmisiä. Kysyttäessä käsitystä puolustusvoimien johtamisesta tänä päivänä, eräs haastateltava sanoi:

*Kyllä se niin kuin lähtee ihmisistä. Erilaisten ihmisten ymmärtäminen, tietenkin riippuen tehtävästä ja sen sisällöstä mutta kyllä ihmiset on tärkein asia. Ihmiset on erilaisia ja se pitää ymmärtää laaja-alaisesti. Ihmiset pitää käsittää yksilöinä ja silloin pystyy toteuttamaan määriteltyjä työtehtäviä niiden ihmisten kanssa, jotka kulloinkin on alaisena.*

Henkilöstö on jokaisen organisaation voimavara ja henkilöstö koostuu yksilöistä. Jokaisen henkilön kohtaaminen yksilönä ja henkilökohtaisten tarpeiden huomioiminen on perustana henkilöstön sitouttamiselle organisaation tavoitteen saavuttamiseksi. Vuorovaikutteisuus on osa ihmisten johtamista. Karismaattinen johtaja tuntee alaisensa myös tunnetasolla. Hän ei pelkästään anna käskyjä ja valvo niiden toteuttamista, vaan keskustelee alaisten kanssa, aistii ilmapiiriä ja kommunikoi annettavat tehtävät sen mukaisesti. Vuorovaikutteisuus ei ole pelkästään kehityskeskustelua kerran vuodessa, vaan aitoa keskustelua alaisen kanssa useammin. Erotuomarina karismaattinen johtaja on samalla tavalla vuorovaikutteinen. Pelikentällä erotuomari ei voi keskustella päätöksistään etukäteen johdettavien kanssa, mutta vuorovaikutteisuudella erotuomari saa johdettavat hyväksymään päätöksensä helpommin.

Omaa johtamistapaa kuvatessa haastateltavat nostivat esiin käsitteitä avoin, kuunteleva, ymmärtävä ja isällinen. Eräs haastateltava kuvasi omaa johtamistapaansa seuraavasti:

*Niin varusmiehet kuin henkilökuntakin pystyy luottamaan siihen, että jos jotain on sovittu, niin siitä pidetään kiinni. Ja ehkä tämä varusmiehiä kohtaan näkyy tämä ihmisten johtaminen siten, että meillä on aika iso ikäero jo, eikä minulla ole mitään mielenkiintoa eikä tarvetta alkaa huutamaan naama punaisena. Kyllä minä sitten sanon asiasta jos on tarvetta ja yleensä silloin varusmiehet ymmärtääkin sen. Ikään kuin isällisesti tai vanhempana henkilönä pystyy viemään viestin läpi.*

Tällainen isällinen johtaminen sopii varusmiesten johtamiseen, kun johtajan ja johdettavien välinen ikäero on suuri. Tällöin se voidaan mieltää karismaattiseksi johtamiseksi. Palkattua henkilöstöä johdettaessa, kun ikäerot eivät ole merkittäviä, saattaa isällinen johtamistapa vaikuttaa holhoavalta tai ylimieliseltä ja jopa ärsyttää.

Avoimuus on ihmisten kohtaamisen perusedellytys. Aidosti avointa esimiestä on helppo lähestyä ja avoimelle esimiehelle on helpompi olla avoin. Tällöin tunnetilojen aistiminen on helpompaa esimiehelle. Avoimuuden käsitteeseen sisältyy kuunteleva ja ymmärtävä johtamistapa. Päätöksiä tehdessään karismaattinen johtaja kuuntelee ja ymmärtää johdettaviaan, jolloin johdettavat tuntevat olevansa mukana päätöksenteossa, kun heidän mielipiteitään kuunnellaan

ja arvostetaan. Johdettavat sitoutuvat organisaation tavoitteisiin tuntiessaan olevansa arvostetuja esimiehen ja organisaation silmissä. Myös pelikentällä johdettavien kuunteleminen ja ymmärtäminen, eli avoimuus on hyvä ominaisuus tiettyyn rajaan saakka. Jos erotuomari tekee vain päätöksiä, eikä kommunikoi tai kuuntele pelaajia lainkaan saattaa se johtaa siihen, ettei päätös kelpaa pelaajille oli se mikä tahansa.

Karismaattinen erotuomari ei voi olla täsmälleen samanlainen kuin karismaattinen sotilasjohtaja. Eron tekee se, että erotuomarin päätöksistä yleensä toinen osapuoli kärsii, kun kentällä on kaksi joukkuetta. Sen vuoksi ei johdettavien mielipiteitä voi kuunnella joka tilanteessa. Haastateltaville yhteistä oli, että kaikki mainitsivat karismaattisen johtajuuden piirteitä sotilasjohtamisessa ja erotuomaritoiminnassa, vaikka yksikään ei tunnustautunut karismaattiseksi johtajaksi. Johtaminen puolustusvoimissa on tänä päivänä ihmisläheisempää, kuin mitä se on ollut vielä 20 vuotta sitten. Myös pelinjohtamisessa on kysymys ihmisten johtamisesta. Joidenkin haastateltavien käsityksen mukaan johtaminen puolustusvoimissa on saanut vaikutteita siviiliorganisaatioiden johtamisesta, joka olisi vaikuttanut siihen, että johtamisesta on tullut ihmisläheisempää. Kysyttäessä käsityksiä puolustusvoimien johtamisesta eräs jo 23 vuotta puolustusvoimissa työskennellyt haastateltava sanoi:

*Tietysti se on hierarkiaan perustuvaa ja se on minun virkaurani aikana siirtynyt aika paljon siitä omasta mallistaan noudattelemaan jossain määrin enemmän siviilimallia. Kehityskustelut, työn arviointi, kaikki tällaiset ovat malleja siviilistä ja niitä käytetään nyt meillä. Tämä oli ennen hyvin johtajakeskeistä johtamista ja nyt tämä on ihmisjohtamista. Jossain kohtaa se palvelee meidän toimintaa mutta jossain kohtaa haluaisin, että oltaisiin siinä vanhassa mallissa enemmän.*

Karismaattinen johtajuus tai ihmiskeskeinen johtajuus nähdään jossain määrin myös kielteisenä ilmiönä puolustusvoimissa. Tämä voi johtua siitä, että johdettavien vaatimukset esimiestä kohtaan kasvavat, mikä lisää esimiehen suorituskykyvaatimuksia ja tuo muutospainetta. Paradoksaalista on se, että vaikka karismaattinen johtajuus jossain määrin koetaan kielteisenä, sitä pidetään kuitenkin tarpeellisena niin puolustusvoimien johtamisessa kuin erotuomaritoiminnassakin.

### 5.3 Tilannejohtaja

Aineistosta valikoitui tilannejohtajaa kuvaavia käsitteitä kuten sopeutuminen vallitsevaan tilanteeseen, pelin hengen aistiminen ja johtajuuden esiintulo tarvittaessa. Eräs haastateltavista mainitsi tilannejohtaja-käsitteen kysyttäessä hyvän johtajan ominaisuuksia puolustusvoimissa ja pelikentällä:

*Kyllä se johtajalla ehdottomasti yksi tärkein ominaisuus on sellainen tilannejohtaminen. Tarkoitetaan, että jossain tietyssä tilanteessa se tulee niin kuin luonnostaan, eikä tarvitse jonkun tietyn mallin mukaan mennä. Se, että johtaja pystyy muuntautumaan johtamistilanteen mukaan, eikä johtamiskäyttäytymisen määräytyminen ole sidottu johonkin tiettyyn kaavaan.*

Tutkijan tulkinnan mukaan haastateltava tarkoittaa tässä juuri johtajan diagnostisia kykyjä ja kontingenssia. Hyvällä johtajalla on herkkyyttä tulkita tilanteita ja hänen johtamiskäyttäytymisensä määräytyy vallitsevan tilanteen mukaan, eikä ennalta valitun mallin mukaan.

Tilannejohtaja voi tarvittaessa johtaa myös epäsuorasti halutessaan vaikuttaa johonkin tiettyyn henkilöön. Kyseinen henkilö saattaa olla luonteeltaan haastava ihmistyyppi, joka ei esimerkiksi pidä auktoriteeteista. Tällöin tiedostamalla organisaatiokulttuuriteorian mukaisen epävirallisen johtajan, virallinen johtaja voi johtaa tämän kautta. Epävirallinen johtaja on tavallisesti vertainen, joka on suosittu henkilö ryhmässä ja jota kaikki, tai lähes kaikki ryhmän jäsenet kuuntelevat, vaikka tällä ei virallista johtajan asemaa olekaan.

Kysyttäessä, voiko johtamiskäyttäytyminen muuttua pelikentällä ottelun aikana, ja jos voi niin mitkä tekijät siihen vaikuttavat, eräs haastateltavista vastasi:

*Kyllä se omakohtainen kokemus on, että se voi ja joskus sen pitääkin muuttua. Se linja jota sä lähdet vetämään toimii, niin sitten annat mennä sillä ja saat sen hyväksynnän. Mutta, jos tulee tilanteita, että sun ratkaisut ei miellytä niin sitten kyllä hetkellisesti miettii, että onko linja nyt oikea vai teenkö mä jotain väärin tässä kun koko ajan tulee pelaajilta feedbackia ja kommentoidaan tuomioita.*

Samaan kysymykseen eräs toinen haastateltava vastasi:

*Voi se kyllä muuttua. Tietysti se olisi aika hyvä tilanne, jos pystyisi toimimaan yhtä loogisesti ja samalla tavalla alusta loppuun saakka mutta onhan se ihan selvä, että sitä joutuu mukaut-*

*tamaan sen tilanteen mukaan. Eli kyllä sen on pakkokin muuttua, jos esimerkiksi leppoisan ensimmäisen erän jälkeen tulee vaikka nenäänlyöntikilpailu. Ei sitä voi ihan samalla body-languagella ja samalla tyylillä hoitaa sitäkään, että kyllä siinä täytyy mukauttaa johtamistyyliä. (...)niin, pelit ovat niin erilaisia. Joissain riittää kun vähän jutustelee hymyilee takaisin niin kaikki menee mukavasti ja joissain on pakko olla vähän autoritäärisempi.*

Tässä on kyseessä pelin hengen aistiminen ja tilanteeseen mukautuminen. Samankaltaiset ratkaisut johtajalta ovat saattaneet olla kaikkia osapuolia tyydyttäviä aikaisemmin. Jos pelin henki ja intensiteetti muuttuu, samankaltaiset ratkaisut ei välttämättä enää miellytäkään. Tällöin johtajan täytyy aistia pelin henkeä ja muuttaa johtamistapaansa sen mukaiseksi. Samalla tavalla puolustusvoimien johtamisessa johtajan täytyy aistia ”pelin henkeä”. Joissain toisissa oloissa johtajan ratkaisut saattavat miellyttää johdettavia, kun taas toisissa ei. Esimerkiksi, jos organisaatiota ollaan muuttamassa ja työpaikkoja on vaarassa, voi johtajan aiemmin tyydyttävät ratkaisut muuttua epätydyttäväiksi.

Kaikille haastateltaville yhteistä oli, että he tunnistivat tilannejohtajan piirteitä omassa johtamisessaan. Tilannejohtajuus ilmeni sellaisten käsitteiden kautta kuten pelin hengen aistiminen ja tilanteeseen mukautuminen. Puolustusvoimien johtamisessa ja pelinjohtamisessa pätevät samat lainalaisuudet. Koska kyse on ihmisten johtamisesta, täytyy johtajalla olla ihmisläheinen ote johtamiseen. Toisaalta johtajalla täytyy olla kyky tehdä päätöksiä, jotka voivat olla raskaita tai joista toinen osapuoli joutuu kärsimään. Tällöin johtajalla täytyy olla myös autoritäärisyyttä johtamisessaan. Johtamiskäyttäytymisen muokkaaminen tilanteen mukaan on johtajalle hyvä ominaisuus.



## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtamisoppien kehitystä tarkastellessa voidaan tulla johtopäätökseen, että mikään johtamisen paradigmoista ei ole syrjäyttänyt toistaan kokonaan. Yritysmailman puolella johtamisessa pyritään enemmän noudattelemaan viimeisimpiä trendejä, mutta puolustusvoimien kaltaisessa organisaatiossa on jopa tarpeellista, että johtamisessa on osia kaikista paradigmoista.

Puolustusvoimat kriisiajan organisaationa vaatii kahdenlaista johtamista: poikkeusoloissa kriisiajan johtamista ja normaalioloissa rauhan ajan hallintoa ja johtamista. Tällä hetkellä puolustusvoimien johtamistrendi on transformationaalinen johtaminen. Transformationaalisen johtamisen vastakohtana on transaktionaalinen johtaminen. Puolustusvoimien johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa on esitelty johtamisen nelikenttä, joka on myös tässä tutkimuksessa aiemmin esitelty. Johtamisen nelikentässä on normatiivinen ja rationaalinen puoli. Rationaalista puolta edustavat johtaminen (management) ja organisaatorakenteet, ja normatiivista puolta johtajuus (leadership) ja organisaatiokulttuurit. Voidaan myös päätellä, että normatiivinen puoli edustaa transformationaalista johtamista ja rationaalinen puoli transaktionaalista johtamista. Koska puolustusvoimissa kriisiajan organisaationa on tarve sekä transaktionaaliselle, että transformationaaliselle johtamiselle, voidaan sanoa, että puolustusvoimien johtamisessa on viitteitä kaikista johtamisen paradigmoista.

Innovaatioteoriat kokonaisuudessaan eivät kuulu puolustusvoimissa vallitsevaan johtamissuuntaukseen, ainakaan vielä. Puolustusvoimien normaaliolojen työssä kuitenkin kannustetaan työntekijää itsenäiseen ongelmanratkaisuun. Vaikka innovaatioteoriat eivät menesty hierarkkisessa organisaatiossa, millainen puolustusvoimatkin on, näkyy puolustusvoimien transformationaalisen johtamisen puolella joitain viitteitä myös innovaatioteorioiden vaikutuksesta. Näin ollen voidaan edelleen todeta, että puolustusvoimien johtamisessa on viitteitä kaikista paradigmoista.

Puolustusvoimien johtamisen kaksijakoisuudesta voidaan juontaa erilaisia johtajatyyppejä. Transaktionaalisen johtamisen puolelta tulee autoritäärinen johtajatyyppi. Autoritäärinen johtaja perustaa johtamisensa ja auktoriteettinsa muodolliseen arvovaltaan, joka hänelle on annettu ylhäältä organisaatiosta. Autoritäärinen johtajatyyppi johtaa sääntöjen ja normien ohjaamana. Hän käsittää johdettavat yksilöiden sijaan työvälineinä, joilla organisaatio pääsee tavoitteeseensa. Transformationaalisen johtamisen puolelta taas tulee karismaattinen johtajatyyppi. Karismaattinen johtajatyyppi perustaa auktoriteettinsa persoonaan. Karismaattinen johtaja

ottaa johdettavat huomioon yksilöinä ja on kiinnostunut johdettavien henkilökohtaisista tarpeista. Kolmas johtajatyyppejä on tilannejohtaja. Tilannejohtaja on sekä autoritäärinen, että karismaattinen johtaja. Tilannejohtajalla on herkkyyttä aistia ympäristöään ja muokata johtajuuttaan sen mukaan. Tilannejohtajan auktoriteetti perustuu johdettavien luottamukseen siitä, että johtaja tarvittaessa puuttuu asioiden kulkuun ja ohjaa ne oikeaan suuntaan.

Näitä kolme johtajatyyppejä lähellä on jo aikaisemmin esitelty johtamismalli. Lewinin malli esittelee kolme johtajatyyppejä: autoritäärinen johtaja, demokraattinen johtaja sekä ”laissez faire-” eli ”antaa mennä” -johtaja. Malli vaatii pientä muokkausta. Demokraattinen johtaja on mallin mukaan samankaltainen kuin karismaattinen johtaja. Erotuomaritoiminnan näkökulmasta käsite karismaattinen on sopivampi kuin demokraattinen, koska demokraattinen viittaa jaettuun valtaan. Pelikentällä valta soveltaa sääntöjä on vain erotuomarilla. Johtajuus on sitä miten hän soveltaa sääntöjä ja miten hänen johtamistapansa hyväksytään. ”Antaa mennä” -johtajatyyppejä ei ole mielekäs käsitellä lainkaan, koska tutkijan kokemuksen mukaan erotuomari ei voi olla ”antaa mennä” -johtaja. Sen sijaan kolmas malli korvattiin kahden edellisen yhdistelmällä, tilannejohtajalla. Näin saatiin sovellettu johtamismalli, jolla voidaan kuvata erotuomareita ja sotilasjohtajia.

Hyvällä erotuomarilla ja hyvällä sotilasjohtajalla on paljon yhteisiä ominaisuuksia, kuten esimerkiksi sosiaaliset taidot, kommunikointikyky ja päätöksentekokyky. Johtaminen sotilasorganisaatiossa ja johtaminen pelikentällä on lukuun ottamatta molempien erityispiirteitä, hyvin samanlaista ja vaatii samankaltaisia ominaisuuksia. Ne ovat myös toisiaan tukevia tekijöitä. Sotilasjohtajakoulutus ja kokemus sotilasjohtamisesta antaa valmiuksia toimia erotuomarina ja erotuomaritoiminta antaa valmiuksia sotilasjohtamiseen. Esimerkkinä sotilasjohtajakoulutuksesta saatu ihmistenkäsittelytaito antaa valmiuksia käsitellä ihmisiä pelikentällä. Erotuomaritoiminnassa tavalliset nopeat päätökset taas harjaannuttavat päätöksentekokykyä, joka on tärkeä taito sotilasjohtajalle.

Haastatteleamalla huippuerotuomareita, jotka samaan aikaan palvelevat puolustusvoimissa, oli tarkoitus selvittää millaisia johtajatyyppejä näissä esiintyy. Haastatteluaineiston perusteella esiin nostettujen käsitteiden mukaan sotilasjohtajissa, jotka samaan aikaan toimivat huippuerotuomarina, näkyy piirteitä kaikista johtajatyypeistä. Autoritäärinen johtaja ja tilannejohtaja olivat tyypit, joihin haastateltavat tunnustautuivat lukeutuvansa. Karismaattiseksi johtajaksi kukaan ei tunnustautunut. Silti karismaattisen johtajan piirteitä heidän käsityksissään omasta johtamistavastaan oli havaittavissa.

Työtehtävissä puolustusvoimissa on puolustusvoimien johtamiskulttuurin mukaisesti johdettava ihmislähtöisesti, mikä viittaa karismaattiseen johtajaan. Kaikki haastateltavat totesivat puolustusvoimien johtamiskulttuurin muuttuneen ennen hyvin autoritäärisestä johtamiskulttuurista keskustelevampaan kulttuuriin, jossa johdettavat otetaan yksilöinä enemmän huomioon. Puolustusvoimissa on kuitenkin työtehtäviä, joissa pelkästään ihmisläheinen johtamista ei toimi. Osa koulutuksesta vaatii autoritääristä johtamista. Esimerkiksi ampumakoulutuksessa, ammuttaessa kovapanosammuntoja, ei johdettavalle voi antaa liikaa vapauksia. Palvelusturvallisuuden vuoksi johtamisen on oltava näissä tapauksissa autoritääristä. Rauhanajan organisaationa puolustusvoimien on pidettävä yllä autoritääristä johtamista, koska poikkeusoloissa organisaatio on sama ja johtamisen on oltava autoritääristä. Esimerkiksi taisteluharjoituksissa johtajat harjoittelevat käskynantoa, joka on suoraa ja yksiselitteistä, eikä jätä johdettavalle juuri toiminnanvapautta.

Erotuomaritoiminnassa on johtajan oltava autoritäärisen lisäksi myös karismaattinen. Erotuomarin on kyettävä kommunikoimaan johdettavien kanssa pelikentällä. Puolustusvoimien johtamisen ja erotuomarin johtamisen ero, karismaattisen johtamisen näkökulmasta on siinä, että johdettavat pelikentällä eivät pääse suoranaisesti vaikuttamaan erotuomarin päätöksentekoon. Puolustusvoimien organisaatiossa hyvä johtaja kuulee johdettaviaan ennen päätöksentekoa. Toisaalta pelikentällä johdettavat määrittelevät tason millä erotuomari päätöksillään toimintaan puuttuu. Esimerkiksi, jos molemmat joukkueet haluavat pelata kovaa ja reilusti, voi erotuomari nostaa kynnystä puuttua tilanteisiin. Tällä tavalla johdettavat voivat osallistua pelikentällä johtajan päätöksentekoon. Lopullinen päätös on aina johtajan sekä pelikentällä että puolustusvoimien organisaatiossa. Voidaan siis todeta, että erotuomaritoiminnassa tarvitaan sekä autoritääristä, että karismaattista johtajuutta.

Sotilasjohtamisessa ja erotuomaritoiminnassa johtaminen edellyttää autoritääristä ja karismaattista johtajuutta. Johtaja, joka soveltaa oikeaa johtamistapaa oikeaan tilanteeseen on tilannejohtaja. Puolustusvoimien johtamisessa tilannejohtaja kuuntelee johdettaviaan, ottaa heidän tarpeensa huomioon ja ottaa heidät mukaan päätöksentekoprosessiin. Viime kädessä johtaja kuitenkin astuu esiin, tekee päätöksen ja ottaa vastuun päätöksistään. Erotuomaritoiminnassa tilannejohtaja aistii ympäristöä ja pysyttelee taustalla. Tilannejohtaja pelikentällä antaa johdettavien määritellä sen tason, millä johtaja tulkitsee sääntöjä ja puuttuu tapahtumien kulkuun. Tilannejohtaja tulee esiin vain silloin kuin on tarpeellista puuttua tapahtumien kulkuun. Johtaja on kuitenkin valmis ottamaan autoritäärisemmän otteen johtamiseen, mikäli esimerkiksi intensiteetti ottelussa nousee. Koska haastateltavien käsityksen mukaan hyvä ero-

tuomari ja sotilasjohtaja säätelevät johtamistaan tilanteen mukaan autoritäärisen ja karismaattisen johtamisen välillä, voidaan heidän tulkita sopivan tilannejohtajatyyppeihin.

Johtamisoppien kehitys ja sitä kautta puolustusvoimien johtamisen muutos ihmisläheisempään johtamiseen on auttanut tämän päivän sotilasjohtajia oppimaan pois liiallisesta autoritäärisyydestä ja muokkaamaan omaa johtajuuttaan. Ihmisläheisempään johtamiseen kuuluvien ominaisuuksien kuten sosiaaliset taidot ja kommunikointikyky omaksuminen myös erotuomari-toimintaan on auttanut erotuomareita kehittymään. Tietty sotilaallinen jäämäkkyys ja autoritäärisuus tulevat esiin tilanteen niin vaatiessa, mikä tekee erotuomarista tilannejohtajan.

## 7. DISKUSSIO

### 7.1 Ongelmanratkaisun onnistuminen ja tuotettu tieto

Ongelmanratkaisun onnistumista voidaan tarkastella alakysymys kerrallaan. Ensimmäinen alakysymys oli: ”Miten johtamisopit ovat kehittyneet Suomessa ja puolustusvoimissa lähihistorian aikana?” Seeckin kokoama tutkimus paradigmoista johtamisen historian jäsentäjänä on kattava teos, josta käy ilmi johtamisoppien kehitys viimeisen vähän yli sadan vuoden ajalta. Viisi merkittävää paradigmaa on vaikuttanut tuona aikana, taylorismi, ihmissuhdekoulukunta, rakenneanalyttinen paradigma, kulttuuriteoriat ja innovaatioteoriat. Kaikista näistä on ja on ollut viitteitä niin valtionhallinnon, kuin puolustusvoimien johtamisessa. Näkyvimvät muutokset on kuitenkin tehty yhden paradigman, rakenneanalyttisen paradigman sisällä. Organisaatio- ja hallintorakenteiden muuttaminen on ulospäin näkyvin osa johtamisen muutosta. Rakenneanalyttinen paradigma pitää sisällään myös strategisen johtamisen.

Puolustusvoimien johtaminen tähän päivään on muokkaantunut transformationaaliseksi ja transaktionaaliseksi johtamiseksi. Johtajakoulutuksessa puolustusvoimissa painotetaan transformationaalista johtamista. Koska puolustusvoimat on kuitenkin kriisiajan organisaatio, ei transaktionaalista johtamista voida sulkea pois. Puolustusvoimissa vallitseva paradigma on siis transformationaalinen johtaminen. Seeckin teoksessa transformationaalista johtamista ei käsitellä paradigmana vaan johtajuutena. Transformationaalisessa johtamisessa on kuitenkin viitteitä eri paradigmoista siinä kontekstissa, kun Seeck niitä käsittelee. Ensimmäisen alaongelman ratkaisuna voidaan tiivistetysti sanoa, että puolustusvoimien johtamisoppi on kehittynyt sellaiseksi, kuin se nyt on, yhdistelmästä kaikkia paradigmoja.

Toinen alakysymys: ”Miten sotilasjohtajan ja huippuerotuomarin ominaisuudet yhtenevät?” Kysymykseen haettiin vastausta temahaastattelujen kautta ja sitä voidaan lähestyä kahdesta eri näkökulmasta. Mitkä ominaisuudet ovat tarpeellisia hyvälle sotilasjohtajalle ja huippuerotuomarille, sekä miten sotilasjohtajakoulutus on vaikuttanut erotuomaritoimintaan ja päinvastoin. Ominaisuudet kuten sosiaaliset kyvyt, kommunikointitaito, ammattitaito, johdonmukaisuus, oikeudenmukaisuus ja päätöksentekokyky ovat tarpeellisia sekä sotilasjohtajalle, että huippuerotuomarille. Ominaisuuksia, jotka olisivat tarpeellisia vain toiselle mutta ei toiselle, ei juuri tullut esiin.

Sotilasjohtajakoulutus on antanut valmiuksia tuntea, lukea ja käsitellä erilaisia ihmisiä. Johtajakoulutus on tuonut esiintymisvalmiutta sekä valmiutta arvioida oman johtamisen vaikuttavuutta. Erotuomaritoiminta taas on tuonut valmiutta nopeaan päätöksentekoon myös sotilasjohtajuudessa. Sotilasjohtajuus ja erotuomaritoiminta ovat toisiaan tukevia toimintoja. Näillä perusteilla voidaan sanoa, että sotilasjohtajan ja huippuerotuomarin käsitteellä on paljon yhdistäviä tekijöitä.

Kolmantena alakysymyksenä oli: ”Millaisia johtajatyyppejä johtamisoppien kehityksen myötä on nähtävissä?” Tämän ongelman ratkaiseminen edellytti ensimmäisen alaongelman ratkaisua. Johtamisoppien kehityksen myötä puolustusvoimien johtaminen on kehittynyt transformationaaliseksi. Puolustusvoimien johtamisessa on kuitenkin jäljellä vielä myös transaktionaalista johtamista. Valmista johtajatyypimallia lähinnä on Lewinin johtamismalli, joka käsittää kolme johtamistapaa tai johtajatyyppeä, autoritäärinen, demokraattinen ja ”laissez faire”-johtaja. Lewinin malli sellaisenaan ei soveltunut tutkimukseen, joten sitä täytyi muokata. Transaktionaalisen johtamisen puolelta tulee autoritäärinen johtaja ja transformationaalisen johtamisen puolelta demokraattinen johtaja. ”Laissez faire” -johtajaa ei voi soveltaa erotuomaritoimintaan, koska erotuomari ei menesty lainkaan passiivisella johtamistavalla. Niinpä kolmanneksi johtajatyypiksi muotoutui tilannejohtaja, joka on yhdistelmä autoritääristä ja karismaattista johtajaa. Transformationaalinen johtaja saa erotuomaritoiminnassa erilaisen merkityksen. Englannin kielen sana *transformation* tarkoittaa muuttumista joksikin. Erotuomaritoiminnassa tilannejohtaja muuttaa johtamiskäyttäytymistään tilanteen mukaan autoritäärisen ja karismaattisen välillä.

Teemahaastattelussa oli tarkoitus selvittää mihin yllä mainituista johtajatyypeistä haastateltavat lukeutuvat. Haastateltavat olivat puolustusvoimien palveluksessa olevia henkilöitä, jotka samaan aikaan toimivat erotuomarina omassa lajissaan kansainvälisellä tasolla tai kansallisesti korkeimmalla sarjatasolla. Haastatteluissa ei suoraan kysytty mihin kategoriaan henkilöt kuuluvat, vaan haastateltavien tulkinnat ja käsitykset puolustusvoimien johtamisesta sekä omasta johtamisestaan työssä ja pelikentällä muodostivat aineiston. Tästä aineistosta nostetuista käsitteistä tutkija muodosti tulkinnan, jonka mukaan sotilasjohtajana ja samaan aikaan huippuerotuomarina toimiva henkilö, sopii tilannejohtajatyypin määritelmän alle.

Johtopäätöksissä todettiin, että puolustusvoimien johtamisen kehittyminen ihmisläheisempään suuntaan on auttanut sotilasjohtajia oppimaan pois liiallisesta autoritäärisyydestä johtamisessaan. Tutkimuksen pääkysymys oli: ”Miten johtamisoppien kehitys on vaikuttanut sotilasjohtajien menestykseen erotuomarina?” Puolustusvoimien johtajuuden siirtyessä ihmisläheisem-

pään johtamiseen, ovat siellä palvelevat johtajat omaksuneet transformationaalisen johtamisen oppeja työnsä lisäksi myös erotuomaritoimintaan. Tämä taas on johtanut erotuomareiden menestykseen. Johtamisoppien kehitys ja uudenlaisen johtamisen omaksuminen ei tietenkään ole ainoa asia, joka on vaikuttanut huippuerotuomareiden menestykseen. Se on kuitenkin vaikuttanut siihen merkittävästi ja näin ollen voidaan todeta, että tutkimuksen pääongelmaan on saatu ratkaisu.

Tutkimuksen tuottama tieto erotuomaritoiminnan näkökulmasta todentaa sen, että Lewinin johtajuusmalli ei sovellu sellaisenaan käytettäväksi erotuomareita kuvaamaan. Lewinin kuvaama ”laissez faire” -johtaja ei sovellu lainkaan erotuomaritoimintaan. Sen vahvisti haastatteluaineistosta saatu tieto, jonka perusteella yksikään menestynyt erotuomari ei soveltunut ”laissez faire” -johtajatyypin määritelmään. Siksi erotuomareita johtajana kuvatessa, täytyy Lewinin johtajuusmallia soveltaa. Autoritäärinen johtaja, karismaattinen johtaja ja tilannejohtaja sopivat paremmin erotuomaritoimintaan.

Puolustusvoimien näkökulmasta uusi tieto tulee enemmänkin jatkotutkimustarpeen muodossa, josta jäljempänä lisää. Yhtenä mainittavana asiana voidaan kuitenkin todeta tutkimuksessa ilmi tullut yhteys johtamisoppien ja johtamisen nelikentän välillä. Johtamisen nelikenttä koostuu johtamisesta, johtajuudesta, organisaatorakenteista ja organisaatiokulttuureista. Johtamisopeista taylorismi sopii johtamiseen, ihmissuhdekoulukunta johtajuuteen, rakenneanalyytinen paradigma organisaatorakenteisiin ja kulttuuriteoriat organisaatiokulttuuriin. Johtamisen nelikentässä näiden kaikkien neljän kesken vallitsee keskinäisriippuvuus. Myös johtamisopeissa perättäiset paradigmat ovat kehittyneet osin päällekkäin, eikä mikään paradigma ole täysin kumonnut toistaan. Puolustusvoimien johtamisessa myös kaikki johtamisopit ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa, koska puolustusvoimien johtamisessa, eli transformationaalisessa johtamisessa on viitteitä kaikista johtamisen paradigmoista. Innovaatioteoriat eivät toistaiseksi ole saavuttaneet paikkaansa johtamisen nelikentässä, eivätkä ole saaneet merkittävää jalansijaa puolustusvoimien johtamisessa. Onkin mielenkiintoista nähdä miten innovaatioteoriat vaikuttavat puolustusvoimien johtamiseen tulevaisuudessa tai miten ne ovat jo vaikuttaneet.

## 7.2 Tutkimusmenetelmän rajoitteet ja lähdekritiikki

Tutkimusmenetelmän tuoma yksi rajoite oli haastateltavien rajaus. Haastateltavat ovat kaikki puolustusvoimissa palvelevia henkilöitä, jotka samaan aikaan toimivat erotuomarina kansalli-

sella korkeimmalla sarjatasolla omassa lajissaan. Tutkimuksen tulokset vahvistaa vain hyvin pieni joukko. Toinen rajoite on, että tulokset ovat todennettavissa vain tällä hetkellä, koska henkilöt ovat palveluksessa ja aktiivisia erotuomareita. Aineistoa ei kerätty uransa lopettaneilta erotuomareilta tai eläkkeelle puolustusvoimista siirtyneiltä upseereilta, joten kyseessä on tämän hetken tulkinta. Muutaman vuoden kuluttua samanlaisella tutkimuksella saatettaisiin saada erilaisia tuloksia.

Tutkimuksessa keskeisenä lähteenä on filosofian tohtori Hannele Seeckin (2008) kokoama teos *Johtamisopit Suomessa – Taylorismista innovaatioteorioihin*. Tutkimuksen johtamisoppien teoria rakentuu Seeckin teoksen ympärille. Seeck kuvaa johtamisoppeja paradigmatoina, koska ne ovat selkeä tapa jäsentää johtamisen historiaa. Mika Mannermaa (2008) kritisoi paradigma-ajattelua kirjassaan: *Jokuveli – Elämä ja vaikuttaminen ubiikkiyhteiskunnassa seuraavasti*:

*Me elämme aina jossain paradigmassa, perusajattelutavassa, joka vaikuttaa kaikkeen tekemiseen. Paradigmoja on erilaisia. Jos on viettänyt koko elämänsä kuntasektorilla, kyläpäällikkönä, korvien väliin on todennäköisesti kiteytynyt ainakin osittain erilainen perusajattelutapa kuin, jos olisi liikuskellut ikänsä kokopäivätoimisena yliopiston kampuksilla tai tehdashalleissa. Paradigmoihin liittyy myös alttius paradigmasokeuteen: Ollaan niin syvällä omassa ajattelumallissa, että uusia ilmiöitä ei havaita, ymmärretä eikä hyväksytä ennen kuin on aivan pakko (ja usein liian myöhäistä). Voidaan yleistämisen ja yksinkertaistamisen uhallakin puhua myös kunkin aikakauden mentaliteetista, joka on eräänlainen metaparadigma. Uusi yhteiskunnallinen kehityksen aalto tunkeutuu lopulta ihmisten koko mentaliteettiin. Tietysti ja onneksi on aina eroja ajattelussa, erimielisyyksiä, toisinajattelua kaikenlaisten konsensusshokemien joukossa, yksilöllisyyttä, alakulttuureja, erilaisia arvoja ja intressejä. Samalla kuitenkin on asioita, kuten symboleja, jotka kussakin ajassa tunkevat korviemme väliin, halusimme pa tai emme. (Mannermaa 2008.)*

Mannermaa ei kritisoi paradigma-ajattelua johtamisen historian jäsentäjänä, vaan paradigma-ajattelua yleisesti. Seeckin teoksessa johtamisen paradigmat käsitetään kuitenkin eräänlaisina ajattelutapoina tai -malleina. Tällaiset valmiiksi annetut mallit toisaalta kehittävät puolustusvoimien johtamista, mutta toisaalta saattavat aiheuttaa paradigmasokeutta, joka estää johtamisen kehittämisen niin sanotusti reaaliajassa.

Vesa Nissinen on kehittänyt puolustusvoimien johtamista ja jalostanut edelleen James MacGregor Burns ja Bernard Bassin ajatuksia transformationalisesta johtamisesta. Puolustus-



voimissa syntyi 1990-luvun lopulla syväjohtamisen käsite. Syväjohtaminen ei ole johtamisen malli vaan työkalu oman johtajuuden tunnistamiseen ja kehittämiseen. Tästä huolimatta puolustusvoimissa syväjohtamista pidetään vallitsevana johtamisen mallina. Mielestäni Nissinen ei teoksissaan tuo tarpeeksi selkeästi esille syväjohtamisen asemaa puolustusvoimien johtamisessa. Kyse on organisaation alimmalle tasolle saakka koulutettavasta johtajuuden työkalusta, joten olisi tärkeää, että kouluttajilla ainakin olisi oikeanlainen käsitys syväjohtamisen statuksesta.

Tutkimuksessa osa käytetyistä lähteistä on vanhoja. Vanhan lähdemateriaalin käyttöä voi perustella sillä, että ne ovat edelleen ajankohtaisia eikä tuoreempaa tietoa aiheesta ole ollut saatavilla.

### 7.3 Soveltamisesimerkit

Transformationalisen johtamisen vaikutuksen tunnistaminen huippuerotuomareiden menestyksessä voi auttaa erotuomarikoulutuksen suunnittelussa tulevaisuudessa. Transformationaaliseen johtajuuteen liittyvien ominaisuuksien, kuten sosiaalisten taitojen ja kommunikointikyvyn kehittäminen ja osaamisen vahvistaminen osana erotuomarikoulutusta todennäköisesti auttaa erotuomareita menestymään.

Kaikki haastateltavat kokivat erotuomaritoiminnan vahvistaneen päätöksentekokykyä myös sotilasjohtamisessa. Sotilaskoulutuksessa saatettaisiinkin hyötyä siitä tiedosta, jonka mukaan päätöksentekokyvyn kehittäminen vaihtelevassa johtamisympäristössä tukisi päätöksentekokyvyn vahvistumista pysyvän rakenteen johtamisympäristössä.

### 7.4 Jatkotutkimustarpeet

Tutkimuksessa kävi ilmi, että haastateltavista sotilasjohtajista kukaan ei tunnustautunut karismaattiseksi johtajaksi. Tästä huolimatta karismaattisen johtajan piirteitä näkyi useassa haastatellussa henkilössä. Karismaattisuutta saatetaan pitää negatiivisena asiana, jonka vuoksi siihen ei haluta samastua. Karisma saatetaan tulkita julkisuuden henkilöön liittyväksi asiaksi, jonka ei katsota sopivan tavalliseen virkamieheen. Mielenkiintoista olisi tutkia, miten puolustusvoimien johtajat käsittävät karisman ja karismaattisuuden sekä millainen on karismaattinen johtaja puolustusvoimissa.

Toinen mielenkiintoinen aihe on innovaatioteorioiden paradigman esiintyminen puolustusvoimien johtamisessa. Puolustusvoimat on hierarkkinen organisaatio ja Damanpourin (1991) mukaan innovaatioteoriat eivät tule toimeen hierarkkisessa organisaatiossa. Myöskään kulttuuriteoriat eivät tule toimeen hierarkkisessa organisaatiossa, mutta siitä huolimatta puolustusvoimien johtamisessa on viitteitä kulttuuriteorioiden paradigmasta. Puolustusvoimissa kannustetaan innovatiivisuuteen. Esimerkkinä tästä Innoint kilpailu, jossa kilpaillaan uusilla keksinnöillä. Kilpailussa innovaation ei tarvitse olla välttämättä fyysinen laite, vaan se voi olla uudenlainen toimintatapa tai malli. Puolustusvoimien johtamisessa on viitteitä kaikista edellisistä paradigmoista. Mielenkiintoista olisi siis tutkia miten innovaatioteoriat näkyvät puolustusvoimien johtamisessa ja miten ne suhteutuvat johtamisen nelikenttään.

Haastateltavien kokemuksen pohjalta nousi esiin aihe, joka olisi myös mielenkiintoista asettaa jatkotutkimuksen alle: ”Miten sotilasjohtajien päätöksentekokykyä haastavissa tilanteissa voitaisiin kehittää sen tiedon perusteella, miten haastateltavat kokivat erotuomaritoiminnan vahvistaneen päätöksentekokykyä puolustusvoimien työtehtävissä?”

Transformationaalinen johtaminen on kulttuurisidonnaista. Eri kulttuureissa johtajaa ei välttämättä käsitetä transformationaaliseksi (Nissinen 2000). Tämä saattaa muodostaa ongelman kansainväliselle erotuomarille, koska sama johtamistyyli ei välttämättä sovellu eri kulttuureista tulevien ihmisten johtamiseen. Erotuomaritoiminnan näkökulmasta jatkossa olisi tarpeellista tutkia toimiiko samankaltainen transformationaalisen johtajuuden mukanaan tuoma tilannejohtajuus myös kansainvälisillä kentillä. Onko lajikulttuuri vahvempi kuin pelaajien oma kulttuuritausta, eli voiko erotuomari johtaa samalla tavalla kaikkia samaa lajia harrastavia tai ammatikseen pelaavaa, näiden kulttuuritaustasta huolimatta?

Toinen erotuomarinäkökulmasta mielenkiintoinen tutkimuksen kohde olisi johtamisen tulkinnan ero avustavan erotuomarin ja erotuomarin välillä. Haastatteluissa oli yhtenä haastateltavana kansainvälinen avustava erotuomari. Aineiston perusteella voi vetää johtopäätöksen, että erotuomarin ja avustavan erotuomarin tulkinnat pelin johtamisesta poikkeavat toisistaan. Mitä pelinjohtaminen on erotuomarin ja avustavan erotuomarin käsityksen mukaan, olisi mielenkiintoinen tutkimuksen kohde.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus

Alasuutari, P., *Laadullinen tutkimus*, 1999, Vastapaino, Tampere

Blom, R. & Melin, H. & Pyöriä, P., *Tietotyö ja työelämän muutos*, 2001, Gaudeamus, Helsinki

Bryman, A., *Quantity and quality in social research*, 1988, Unwin Hyman, London  
 - *Charisma & leadership in organizations*, 1992, SAGE publications, Lontoo

Burns, J.M. *Leadership*, 1978, Harper & Row, New York

Gillespie, R., *Manufacturing knowledge. A history of Hawthorne experiments*, 1991, Cambridge university press, Cambridge

Goleman, D., *Tunneäly*, 2005, 10. painos, Otavan kirjapaino oy, Keuruu  
 - *Tunneäly työelämässä*, 2006, 4. painos, Otavan kirjapaino oy, Keuruu

Guillén, M., *Models of management. Work, authority and organization in a comparative perspective*, 1994, The university of Chicago press, Chicago

Halfpenny, P., *The analysis of qualitative data*, 1979, Sociological review 27, 4, 799-825

Hersey, P & Balnchard, K.H, *Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla.*, 1990, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä

Hirsjärvi, S & Hurme, H., *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.*, 2001, Gaudeamus, Helsinki

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P., *Tutki ja kirjoita*, 1998, Tammer-paino oy, Tampere  
 - *Tutki ja kirjoita*, 2005, 11. painos, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä

Hofstede, G. *Cultures and organizations. Software of mind*, 1991, McGraw-Hill, London

Holstein, J.A. & Gubrium, J.F., *The active interview*, 1995, Sage, London

Huhtinen, A., *Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät*, toim.

Huhtinen, 2002, MPKK/Johtamisen laitos, julkaisusarja 2, artikkelikokoelmat 9

Häkkinen, S., *Työterveyslaitoksen psykologian osasto 1950-1970*, 1993, Työterveyslaitos, Helsinki

Kantola, A. *Suomea trimmaamassa. Suomalaisen kilpailuvaltion sanastot*, 2006, Teoksessa: Heiskala, R. & Luhtakallio, E. (toim.) *Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?* 2006, Gaudeamus, Helsinki

Kettunen, P. *Suojelu, suoritus, subjekti. Työsuojelu teollistuvan Suomen yhteiskunnallisissa ajattelu- ja toimintatavoissa*, 1994, Suomen historiallinen seura, Helsinki

- *Työjärjestys. Tutkielmia työn ja tiedon poliittisesta historiasta.*, 1997, Tutkija-liitto, Helsinki

Koontz, H & O'Donnell, C, *Principles of management*, 1959, 2<sup>nd</sup> edition, Press, New York.

Kuhn, T., *The Structure of scientific revolutions*. 1962/1970, The university of Chicago press, Chicago (ilm. suomeksi: tieteellisten vallankumousten rakenne, 1994, Art house, Helsinki)

Laaksonen, M. & Launonen, R. & Terho, S. & Westling, J., *Liiketaloudellisen strategian perusteita*, teoksessa *Strategian jäljillä*, 2009, Terho, S. (toim.) MPKK/JOSPEL, julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat No 1, Helsinki

Linna, V., *Tuntematon sotilas*, 1954, WSOY, Helsinki.

Mannermaa, Mika, *Jokuveli. Elämä ja vaikuttaminen ubiikkiyhteiskunnassa*, 2008, WS Bookwell Oy, Juva

Mayo, E., *The human problems of an industrial civilization*, 1933/2003, Routledge, London

Metsämuuronen, J., *Laadullisen tutkimuksen perusteet*, Metodologia-sarja 4., 2000, Jaabes OÜ, Võru, Viro

Morgan, G., *Images of organization*, 1997, Sage, Thousand Oaks

Nissinen, V., *Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttäytymisen kehittäminen*, 2000, MPKK, julkaisusarja 1, tutkimuksia N:o 13, Helsinki

Nissinen, V & Seppälä, T.E.S, *Johtajakoulutus murroksessa. Johtamiskäyttäytyminen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä*, 2000, MPKK, Johtamisen laitos, julkaisusarja 1, tutkimuksia N:o 17, Helsinki

Nurmi, T. & Rekiaro, I. & Rekiaro, P., *Sivistyssanakirja*, 1998, Gummerus kustannus oy, Jyväskylä

Peltonen, M., *Johtamistaito*, 1990, Suomen reseviupseeriliitto ry., Helsinki

Peltonen, M & Ruohotie, P., *Ihmisten johtaminen*, 1991, Aavaranta-sarja, Otava, Keuruu.

Rautavaara, A., *Yhteistyö ja luottamus*, 1973, Tampere.

Saarinén, M & Aalto-Setälä, P. *Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille*, 2007, Gummerus kirjapaino Oy, Helsinki

Seeck, H., *Johtamisopit Suomessa Taylorismista innovaatioteorioihin*, 2008, Gaudeamus, Helsinki.

Schein, E.H. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*, 1987, Weilin+Göös, Espoo

- *Organizational psychology*, 1965, Prentice-Hall, Englewood cliffs, NJ

Sennett, R., *Uuden kapitalismin kulttuuri*, 2007, Vastapaino, Tampere

Sotilasjohtaja I, 1990, Pääesikunta, Koulutusosasto, Valtion painatuskeskus, Helsinki

Sotilasjohtaja II, 1990, Pääesikunta, Koulutusosasto, Valtion painatuskeskus, Helsinki

Sotilasjohtaja III, 1990, Pääesikunta, Koulutusosasto, Valtion painatuskeskus, Helsinki

- Taylor, F. W. *Principles of scientific management*, 1911/1967, W.W.Norton, New York, (ilm. suomeksi: *Tieteellisen liikeenhoidon perusteet*, 1914, Karisto, Hämeenlinna)
- Terry G.R, *Principles of management*, 1960, 3<sup>rd</sup>. edition, Irwin, Homewood, Illinois
- Tiihonen, P., *Hallintovallan pikkupilarit. Hallintoa koskevasta ajattelusta, opetuksesta, tutkimuksesta.*, 1992, Paula Tiihonen, Helsinki
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A., *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, 2002, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki
- *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, 2006, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Varto, J., *Laadullisen tutkimuksen metodologia*, 1992, Tammer-paino oy, Tampere
- Väänänen, A., Fysiologiasta voimavarojen tutkimiseen, teoksessa: Ahola, K. & Kivistö, S. & Vartio, M., *Työterveyspsykologia*, 2006, Työterveyslaitos, Helsinki
- Weber, M., *The theory of social and economic organization*, 1922/1964, Toim. Talcott Parsons, Free press, New York.
- Weinberg, R.S. & Richardson, P.A., *Psychology of officiating*, 1990, Leisure Press, Champaign, Illinois
- West, M. & Farr, J., *Innovation and creativity at work. Psychological and organizational strategies.*, 1990, Wiley, Chichester
- Whyte, W.F., *Social theory for action. How organizations and individuals learn to change*, 1991, Sage, London
- Wren, D. *The history of management thought*, 2005, 5. painos, John Wiley & Sons, Hoboken. (ilm. alun perin 1994)
- Wren, D. & Greenwood, R., *Management innovators. The people and ideas that have shaped modern business.*, 1998, Oxford university press, New York

## Muut lähteet

Barley, S. & Kunda, G., *Design and devotion. Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse.*, 1992, Julkaisussa: *Administrative Science quarterly*, 37:3, 363-399

Bass, B.M. *Does the transactional – transformational paradigm transcend organizational and national boundaries?*, 1997, *American Psychologist* 52:2, 130-139

Burrell, G. & Morgan, G., *Sociological paradigms and organisational analysis. Elements of the sociology of corporate life*, 1979, 1-37

Crabbe, R.R. *The Nature of command*, artikkeli teoksessa: Pigeau, R & McCann, C. *The human in command: exploring the modern military experiences*, 2000, Kluwer academic / Plenum publishers, New York.

Damanpour, F. & Gopalakrishnan, S., *The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations.*, 2001, Julkaisussa: *Journal of management studies*, 38:1, 45-66

Donohue, K & Wong, L. *Understanding and applying Transformational leadership.*, 1994, *Military review*, vol. LXXIV, n:o 8, August 1994, s. 24-31

Damanpour, F., *Organizational innovation. A Meta-analysis of effects of determinant and moderators.* 1991, Julkaisussa: *Academy of management journal*, 34:3, 555-590

Huhtala, H., *Foucault and work. Theoretical analysis on how the meaning of work has changed in terms of "work subjectivity"*. 2000, The London school of economics and political science, Department of social psychology. London. Pro Gradu – työ.

Huhtala, H. & Laakso, A. *Kirjallisuuskatsaus johtamisen rakenneanalyttiseen paradigmaan*, 2006, Julkaisussa: *Hallinnon tutkimus*, 25:4, 4-18

Laitila, M., *MBA-kurssit pullistelevat*, 2002, Talouselämä 21.8.2002.  
[http://www.talouselama.fi/docview.do?f\\_id=372131](http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=372131). Seck viitannut 13.3.2008.

Suomen palloliitto, *Jalkapallosäännöt*, 2010, Suomen palloliitto

Seeck, H. & Järvelä, S. *Katsaus taylorismin saapumisesta Suomeen ja sen asemasta työnjohdokoulutuksen osana 1910-1950*. 2007, Julkaisussa: *Työelämän tutkimus*, 5:3, 251-259

Seeck, H. & Kuokkanen, A. *Manifestation of management paradigms in finnish journals and literature between 1921 – 2006*, 2008, Artikkel, Ei tarkempia julkaisutietoja.

Seeck, H. & Kuokkanen, A. & Laakso, A., *Manifestation of five management paradigms in Finland 1917-2007*, 2008, Työn alla oleva artikkelikäsikirjoitus, jonka tuloksia on julkaistu teoksessa: Seeck, H., *Johtamisopit Suomessa Taylorismista innovaatioteorioihin*, 2008.

Seeck, H. & Laakso, A. *Adoption of managerial ideologies in finnish academic management education 1960 – 2007*, 2008a, Julkaisussa: *Managemen & Organizational history*, 2010, vol. 5, 37-64

- *Management paradigms in Finnish management research. Comparing the adoption of different paradigms in research proposals 1937-2008.* , 2008b, Artikkel, arvioitavana *Scandinavian journal of management* – lehdessä.

Temmes, M. & Kiviniemi, M. & Peltonen, P. *Hallinto uudistuu, uudistuu johtaminen? Johtamisen kehittämisen arviointiraportti*, 2001, Valtiovarainministeriön tutkimukset ja selvitykset 4/2001,

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/04\\_hallinnon\\_kehittaminen/3495\\_fi.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/3495_fi.pdf). Viitattu 24.2.2010.

<http://keski-suomi.palloliitto.fi/koulutus/erotuomari>, viitattu 2.8.2010

[http://fi.wikipedia.org/wiki/Maslow'n\\_tarvehierarkia](http://fi.wikipedia.org/wiki/Maslow'n_tarvehierarkia), viitattu 6.8.2010